



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
Centro de Filosofia e Ciências Humanas
Escola de Comunicação

**A PRIMARIZAÇÃO DA COMUNICAÇÃO CORPORATIVA COMO AFIRMAÇÃO
DE SEU CARÁTER ESTRATÉGICO: estudo de caso da Oi**

ANAIK VON DER WEID

RIO DE JANEIRO
2008



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
Centro de Filosofia e Ciências Humanas
Escola de Comunicação

**A PRIMARIZAÇÃO DA COMUNICAÇÃO CORPORATIVA COMO AFIRMAÇÃO
DE SEU CARÁTER ESTRATÉGICO: estudo de caso da Oi**

Monografia submetida à Banca de Graduação
como requisito para obtenção do diploma de
Comunicação Social/ Jornalismo.

ANAIK VON DER WEID

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Cristina Rego Monteiro da Luz

RIO DE JANEIRO
2008

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
Centro de Filosofia e Ciências Humanas
Escola de Comunicação

TERMO DE APROVAÇÃO

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, avalia a Monografia **A primarização da comunicação corporativa como afirmação de seu caráter estratégico: estudo de caso da Oi**, elaborada por Anaik von der Weid.

Monografia examinada:

Rio de Janeiro, no dia/...../.....

Comissão Examinadora:

Orientadora: Prof.^a Cristina Rego Monteiro da Luz
Doutora em Comunicação e Cultura pela UFRJ
Departamento de Comunicação - UFRJ

Prof. Gabriel Collares Barbosa
Doutor em Comunicação pela Escola de Comunicação - UFRJ
Departamento de Comunicação -. UFRJ

Prof.^a Fátima Lúcia Reis Belchior
Graduada em Comunicação Social
Departamento de Comunicação - UFRJ

RIO DE JANEIRO
2008

FICHA CATALOGRÁFICA

WEID, Anaik von der.

A primarização da comunicação corporativa como afirmação de seu caráter estratégico: estudo de caso da Oi. Rio de Janeiro, 2008.

Monografia (Graduação em Comunicação Social/ Jornalismo) – Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Escola de Comunicação – ECO.

Orientadora: Cristina Rego Monteiro da Luz

DEDICATÓRIA

Ao professor e avô Luiz Alfredo Garcia-Roza, eterno estudante, em quem eu me inspiro todos os dias.

"A comunicação faz parte da condição humana."

Alberto Dines

WEID, Anaik von der. **A primarização da comunicação corporativa como afirmação de seu caráter estratégico: estudo de caso da Oi.** Orientadora: Cristina Rego Monteiro da Luz. Rio de Janeiro: UFRJ/ECO. Monografia em Jornalismo.

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo analisar a comunicação empresarial enquanto área estratégica de desenvolvimento, enfocando o gerenciamento das relações empresariais com jornalistas e imprensa em geral. Para ilustrar, é tomado o exemplo da companhia telefônica Oi, que desde o seu surgimento ocupa grande espaço na mídia nacional. A partir do histórico da empresa é traçada a trajetória de sua Comunicação, em especial da Assessoria de Imprensa, que recentemente deixou de ser terceirizada para tornar-se parte da estrutura organizacional da Oi. São destacados os principais resultados obtidos e o lugar que os profissionais envolvidos ocupam na empresa enquanto comunicadores. O estudo pretende evidenciar as modificações gerenciais e a relevância do diálogo entre empresa e imprensa, que vem intensificando-se últimas décadas, a partir das formas que toma no campo jornalístico.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO

2. POR QUE Oi?

2.1. Histórico: da privatização à marca única

2.2. Cenário: panorama de mercado

3. COMUNICANDO-SE COM A IMPRENSA

3.1. Estrutura de Comunicação da Oi

3.2. Demanda para se comunicar

3.3. Do planejamento à execução: estratégias de comunicação

4. A IMAGEM DA Oi: medindo resultados

4.1. Critérios e ferramentas de mensuração

4.2. Terceirização do serviço

4.3. Além da comunicação

5. TENDÊNCIAS

5.1. Por uma comunicação integrada

5.2. A Nova Mídia

6. CONCLUSÃO

7. REFERÊNCIAS

8. ANEXOS

1. INTRODUÇÃO

Na carreira jornalística, o assessor de imprensa tende a ser visto com ressalvas por seus colegas, repórteres, editores ou âncoras. Tal discriminação acontece porque muitos consideram o assessor como não sendo jornalista por não exercer funções semelhantes às deles e, sobretudo, por servir aos interesses de uma empresa ou pessoa física.

O primeiro engano seria, por exemplo, o do repórter que não percebe que ele mesmo serve aos interesses de outras organizações: o jornal, a emissora ou a rádio onde trabalha. O segundo equívoco é não compreender as funções do assessor como funções jornalísticas. Ou seja, que exigem o preparo e *know how* de um comunicador, de um jornalista.

A função do assessor de imprensa, como será descrita neste estudo, desenvolveu-se nos últimos anos ocupando indiscutível espaço. As empresas começaram a entender a necessidade de se comunicar com a sociedade e a assessoria de imprensa passou a ser vista como estratégica e competente para guiar este processo. O jornalista se tornou integrante do ambiente corporativo, passando a representá-lo ao mesmo tempo como interlocutor – quando vindo da imprensa – e fonte – quando vindo da empresa – de informações.

Há cerca de duas décadas, com o desenvolvimento econômico do país e o *boom* das privatizações, as assessorias de imprensa surgiram como prestadoras de serviço para as empresas que identificavam essa necessidade. Eram profissionais especializados em atender as demandas de divulgação da organização pela qual haviam sido contratados, estabelecendo uma ponte entre a empresa, os veículos de comunicação e seus jornalistas, oferecendo pautas e informações, fontes e entrevistas. Tal modelo funcionou – e funciona até hoje – para ambos os lados. Mais do que isso, provou ser necessário ao processo atual de comunicação, tanto por parte do mercado quanto alimentando novas formações profissionais.

Recentemente, observou-se uma incorporação deste serviço às empresas: a criação de diretorias e setores internos dedicados exclusivamente à comunicação empresarial. A proposta destas áreas é unificar os processos de comunicação com seu público interno e externo, organizando-os de forma que atendam aos objetivos fundamentais da empresa, enquanto imagem, enquanto marca e enquanto instituição. Isso significa incorporar o serviço de comunicação empresarial das assessorias ao organograma corporativo, disseminando e autoafirmando valores organizacionais. É preciso que, enquanto comunicadores, entendamos essa tendência, as principais implicações da escolha pela terceirização de serviços de comunicação empresarial e da importância de mantê-lo internalizado à empresa. Devemos reconhecer as necessidades do mercado e identificar suas possibilidades percebendo o papel que este

profissional de comunicação desempenha hoje nas empresas e o crescimento da demanda, nessa área.

Com este propósito, será desenvolvido o projeto a seguir. Através deste estudo, pretende-se analisar a relevância que a comunicação corporativa atingiu hoje, tanto para o universo de negócios, quanto para jornalistas e imprensa. Expor as opções de terceirização face ao investimento em um setor interno responsável por toda a área de comunicação empresarial, e compreender os resultados da consagração deste ramo, que hoje desdobra-se em opções de modelos. Ainda, será evidenciado como a comunicação corporativa passa a ser uma condição estratégica fundamental na atividade econômica atual, e como cada vez mais esta comunicação precisa ser sistêmica, abrangente e transdisciplinar.

Para alcançar tais objetivos, este trabalho será pautado no estudo do caso da empresa privada de telecomunicações brasileira Oi. O exemplo permitirá traçar um histórico da companhia que está, desde seu surgimento, sob o foco da imprensa. Neste contexto, será abordada também a mudança da assessoria de imprensa, antes terceirizada e depois incorporada à empresa, aproveitando o paralelo para estabelecer quais os significados da opção atual, seus benefícios e contrapontos, para então determinar o porquê do crescente investimento das empresas em setores de comunicações e as justificativas para internalização deste serviço em certos casos.

Stake (2000, p.437) propõe três subdivisões para os estudos de caso acadêmicos, dependendo de sua finalidade ao escolher a ferramenta: intrínseco, instrumental e coletivo. No intrínseco, pressupõe-se melhor compreensão de determinado tema, apenas em função do interesse particular que o caso estudado desperta. Já o estudo coletivo analisa conjuntamente alguns casos diferentes para investigar um fenômeno. Neste universo, o estudo de caso da Oi é classificado como caso instrumental, porque se caracteriza pela vontade de contestar e, ainda, possibilitar uma generalização. Portanto, o interesse neste tipo de pesquisa se justifica pela consideração de que analisar o caso da Oi poderá favorecer a compreensão de idéias mais amplas: a de que os investimentos em comunicação empresarial hoje são percebidos como imprescindíveis a qualquer negócio.

Este estudo será desenvolvido através da coleta de dados – históricos e atuais¹ – que permitam compreender a estrutura de comunicação da companhia, o cenário que a envolve e os efeitos decorrentes de tal modelo de atuação para com a imprensa. Será feita, ainda, uma descrição da forma operacional da empresa tratar sua comunicação, tanto no aspecto das

¹ Além da pesquisa histórica, serão utilizados dados fornecidos pela própria empresa como divulgação de resultados financeiros, releases e relatórios internos.

funções exercidas quanto no lugar que este setor ocupa dentro da companhia. Para ambientar o estudo, traçaremos um perfil da empresa como um todo, em seu aspecto mais amplo, de forma a justificar seu posicionamento no mercado – sobretudo em relação à imagem -, bem como seus objetivos em termos comerciais, e ainda a sua atuação social. No quarto capítulo, serão abordados os resultados do trabalho da assessoria de comunicação da companhia e as ferramentas para mensuração do mesmo, de forma que fique clara a importância da função jornalística para a construção da imagem institucional. Para encerrar, o estudo abordará as principais tendências atuais que estão se desenhando no mercado de comunicação empresarial e sua receptividade às inovações tecnológicas, por exemplo.

A diretoria responsável pela comunicação corporativa da Oi funciona física e organizacionalmente dentro da companhia e responde diretamente ao presidente. Sua forma de atuação é alinhada aos objetivos da empresa, seguindo uma linha estratégica especialmente desenhada para a área de comunicação. Durante o processo de primarização, alguns profissionais foram absorvidos e hoje integram a equipe. Como parte do estudo empírico, foram entrevistados alguns dos jornalistas que trabalham como assessores de imprensa, a fim de entender quais são as diferenças entre trabalhar terceirizado em uma empresa de assessoria contratada ou dentro da própria empresa como assessor. Para complementar, foi escutado, como representante deste setor em crescente expansão – o de agências de comunicação – o jornalista Rodrigo Azevedo, CEO do Portal Comunique-se, ferramenta que reúne as agências de assessoria do país e disponibiliza informações sobre a imprensa, a exemplo da pesquisa que consultada².

A segunda linha do estudo será o embasamento teórico, através da leitura de autores que falem a respeito de estratégias de comunicação, comunicação empresarial e teoria da assessoria de imprensa; e de artigos e outros casos atuais, que possam servir como plataforma contextual para melhor compreensão do tema. A coleta de dados, acompanhada de fundamentação teórica, representará uma forma sólida de analisar as questões implícitas no problema e alcançar os objetivos propostos neste trabalho. Aqui, serão consultados como principais referências: Torquato (2002), que abrange todos os aspectos da comunicação institucional; Chinem (2003), que dedica-se a destrinchar as principais funções dos jornalistas na condição de assessores de imprensa; e a coletânea de Rosa (2004), onde são contadas, do ponto de vista de quem os viveu, as principais crises de imagem institucional do país, que deixam clara a fragilidade de grandes empresas quando expostas à mídia.

² Pesquisa realizada pelo Portal Comunique-se entre 2002 e 2003 com as agências de comunicação em atividade.

A proposta inicial deste projeto surgiu a partir da percepção de que, mesmo diante do desenvolvimento da comunicação empresarial como ramo fundamental às relações comerciais e à representação de uma organização ou pessoa física perante a imprensa, este ainda não é propriamente abordado nas principais instituições de graduação do país. Entretanto, mais do que provar a relevância do trabalho de assessoria, este estudo busca esclarecer como os diferentes modelos estruturados ocupam seus lugares, de modo que tanto as companhias quanto os jornalistas possam identificar o ideal para que o processo de comunicação cumpra seu papel; e demonstrar a tendência do investimento empresarial nos serviços de comunicação empresarial como principal evidência da afirmação deste campo no mercado.

2. POR QUE Oi?

Apenas na década de 80, com a abertura política, surgiram novos interlocutores na sociedade – como as organizações não-governamentais (ONGs) – ávidos pelo diálogo tanto com o poder público quanto com o poder privado. Um desses interlocutores conquistou uma posição de destaque na década seguinte: o consumidor. Durante o governo de Fernando Collor de Mello (de 1990 a 1992), houve a abertura comercial do Brasil com a eliminação das barreiras protecionistas contra a importação, trazendo uma grande variedade de produtos de fora do país que, em alguns casos, possuíam qualidade superior e/ou preço menor ao seu similar nacional. O consumidor passou a ter opções de compra e, além disso, ter os seus direitos assegurados a partir de 1990 com a criação do “Código de Defesa do Consumidor”.

Com esta abertura de mercado, o Brasil atraiu capital estrangeiro e o número de empresas cresceu. No cenário das privatizações, em 1998, a venda da Telebrás, sistema de empresas de economia mista que administrava a telefonia no Brasil, fez da telefonia fixa um serviço universalmente acessível nas cidades, embora ainda permaneça deficiente nas áreas rurais. Dez anos depois, o número total de telefones fixos no Brasil passou de 16,6 milhões em 1998 para 39,5 milhões em 2008. Já os telefones celulares deram um salto: passaram de 7,4 milhões para 130,6 milhões³. Como resultado do leilão de telefonia fixa, foi criada a Telemar, que adquiriu a concessão do Rio de Janeiro e de outros 15 estados⁴. A concessionária responde por 35% das linhas telefônicas fixas em serviço, e, em 2002, lançou sua operadora de celular, sob o nome Oi, que hoje representa toda a empresa.

A Oi foi escolhida como objeto de estudo de caso por ter experimentado os modelos de assessoria de imprensa terceirizada, interna e mista. Além disso, a comunicação se apresenta como condição *sine qua non* de sobrevivência da empresa no mercado desde seu surgimento.

³ Fonte: Anatel (maio de 2008)

⁴ MG, ES, BA, SE, AL, PB, PE, RN, CE, PI, MA, PA, AM, RR E AP

2.1 Histórico: da privatização à marca única

Oficialmente Tele Norte Leste, a Telemar designava a *holding* espalhada por 16 estados, a maior parte deles localizada na extensa faixa litorânea que vai do Rio de Janeiro ao Maranhão, como explica Trindade (in: ROSA, 2004): “Daí, tele...mar!”. Telemar então deixou de ser um apelido atribuído nos primórdios da privatização para tornar-se a marca que definiria a maior companhia de telefonia fixa do país em número de linhas instaladas, estendendo-se por 64% do território nacional. No dia seguinte ao leilão, a Telemar já ocupava o posto de segunda maior empresa do ramo de telefonia da América Latina. Somando-se a isso, as intensas cobranças por parte da mídia, que refletiam a enorme insatisfação da população com o serviço de telefonia pública, especialmente da Telerj – sede que posteriormente unificou todas as outras 15 empresas adquiridas.

O que muito pouca gente sabe é que o nome Telemar não foi resultado do lampejo de criação de algum gênio do marketing ou lance de ousadia de um mago da publicidade. Surgiu de uma forma que muitos poderiam considerar inusitada. (TRINDADE in: ROSA, 2004, p.363)

Na época Telemar, a Oi foi uma companhia que já nasceu na polêmica. Em julho de 1998, no leilão de privatização do Sistema Telebrás, o consórcio Telemar levou a Tele Norte Leste. O consórcio era então formado por Andrade Gutierrez (de Sérgio Andrade), La Fonte (de Carlos Jereissati), Inepar (grupo paranaense de infra-estrutura), Macal (do empresário Antônio Dias Leite Neto e da GP, de Jorge Paulo Lemann), fundos de pensão e seguradoras Brasil Veículos e Aliança do Brasil. O grupo vencedor do leilão, considerado azarão na disputa, foi alvo imediato da mídia, que, como todos os envolvidos, não acreditava na vitória. As manchetes do jornal *O Globo* de 30 de julho de 1998, dedicaram-se ao surpreendente resultado do leilão: “Nenhuma operadora de telecomunicações faz parte do grupo brasileiro que comprou ontem a Tele Norte Leste”, “Falta de operador pode prejudicar o consumidor”.

Dessa forma, a Telemar já surgia com uma crise de imagem (TRINDADE in: ROSA, 2004). Não só a companhia herdava toda a sorte de caos de serviço da antiga estatal, como estava sob fogo cruzado político, que envolvia muitos interesses públicos. Menos de três meses depois da privatização, vieram à tona conversas sobre o leilão grampeadas ilegalmente. Nelas, o então ministro das Comunicações, Luiz Carlos Mendonça de Barros, referia-se ao consórcio como “telegangue”. A imprensa divulgou que o consórcio fora articulado pelo governo apenas para fazer número, mas, por um imprevisto, saiu vencedor. Especulava-se que o governo contava com a BellSouth para fazer um lance pela Telesp, a primeira a ser vendida,

mas a americana não apareceu. Então, valeu a proposta da Telefónica. Com isso, a oferta da Telefónica pela segunda empresa do dia, a Tele Centro Sul, foi invalidada, porque, de acordo com as regras do leilão, quem levasse uma fixa não poderia disputar outra. A Tele Centro Sul sobrou para o consórcio entre Opportunity e Telecom Italia, único concorrente - que foi excluído da disputa pela operadora que realmente queriam, a terceira do dia, a Tele Norte Leste, pela qual pagariam R\$ 5 bilhões. O consórcio Telemar acabou levando a operadora por R\$ 3,4 bilhões, um ágio de apenas 1%. Para Marcos Trindade (in: ROSA, 2004), sócio-diretor da FSB Comunicações, que atuou no caso de estruturação de imagem da Telemar pós-privatização, a exposição foi uma bomba na guerra que a assessoria de imprensa travava para reverter a imagem negativa da empresa na mídia.

Ainda na mesma tarde do leilão das privatizações, a FSB Comunicações foi convidada para assessorar a *holding* (TRINDADE in: ROSA, 2004). Tratava-se na verdade de 16 empresas, todas com os vícios estatais, cada uma com seu presidente, seus funcionários, da qual deveria resultar uma única companhia: a Telemar. Segundo Trindade, sequer havia um plano sobre como isso seria feito, ou até mesmo a pessoa que estaria à frente da nova empresa.

Era uma situação muito complexa: a desconfiança do mercado e das autoridades, somada a uma mídia alimentada por um discurso negativo. (...) Naquele primeiro momento o mercado e a mídia perguntavam: - Ganharam, mas quem vai ser o presidente? Quem vai fazer o quê? (TRINDADE in: ROSA, 2004, p.366)

Se gerenciamento de crise é uma das funções de assessores de imprensa, esta foi a primeira e principal função da FSB, conforme o depoimento de Trindade. A imagem da companhia estava extremamente desgastada. O público e a mídia cobravam resultados. Diante da péssima qualidade do serviço prestado, sobretudo no Rio de Janeiro⁵, as expectativas eram imediatas. *O Globo* anunciou a nova diretoria da Telerj, menos de 10 dias após a privatização, com a seguinte chamada de capa: “Telerj tem nova diretoria, mas velhos problemas.” Sabendo que não poderia reverter o quadro em curto prazo, a assessoria de imprensa tomou outro rumo e começou a responder as cartas de consumidores, cujas reclamações eram publicadas nos jornais. “Na época, a Telerj recebia por dia 700 cartas com reclamações. Nossa estratégia foi estabelecer uma relação muito próxima com os responsáveis pelas colunas de defesa do consumidor dos jornais”, relata Trindade (in: ROSA, 2004). Seguindo esta linha, a agência

⁵ A Telerj era recordista em número de reclamações no Procon. A estatal carioca era considerada a pior entre as empresas de telecomunicações do país. (ROSA, 2004)

desenvolveu um conjunto de ações para lidar com o quadro exposto, implementando algumas das principais estratégias de gestão de crise (ROSA, 2004). Os assessores buscaram os pontos positivos, para construir um contraponto ao que era publicado espontaneamente na mídia. Outra questão foi o trabalho de comunicação interna que precisou ser desenvolvido. Temiam-se demissões em massa. Os ex-funcionários públicos estavam desmotivados e apreensivos. “Identificar-se como funcionário da Telerj era dor de cabeça na certa, sempre havia alguém com uma reclamação a fazer” explica um funcionário da Oi, desde os tempos de Telebrás. (esse funcionário é citado no livro? Se for, tem que informar isso)

Cumprindo seu papel, a FSB seguiu o trabalho de divulgação da companhia na mídia, ao mesmo tempo em que lidava com a desconfiança dos executivos. Em função da altíssima exposição midiática que a Telemar possuía à época, convencer um porta-voz a atender os jornalistas ou participar de uma matéria era uma batalha para a agência.

Há sempre a dúvida na cabeça do cliente: qual é o limite da comunicação? Porque abertura demasiada cria vulnerabilidade, começa a ser difícil gerir a transparência em momentos de dificuldade. É aquela coisa de estar com o jornalista sentado na cozinha. Às vezes o prato não sai tão bom e alguém de fora acaba sendo fiscal de tudo que acontece lá dentro. (TRINDADE in: ROSA, 2004, p. 379).

A relação de confiança dos executivos de uma empresa com os assessores que a atendem precisa ser construída, assim como acontece com a imprensa. No entanto, esta tarefa coloca um impasse para as agências. Na condição de prestadora de serviço, elas precisam dizer ao cliente como agir e, em determinados momentos, o que não fazer. Trata-se de uma situação delicada, que precisa ser administrada com cautela, para que o processo de comunicação não seja comprometido e que o status de empresa terceirizada permaneça inabalado. “O executivo precisa entender, não por imposição, mas pelo convencimento, que há coisas que o assessor sabe mais do que ele. (...) Então, eles precisam ouvir quem entende do assunto” explica Maristela Maffei, sócia-diretora da Máquina da Notícia (in: ROSA, 2004).

Um agravante é que o trabalho de uma assessoria de imprensa, qualquer que seja, é subjetivo e está nas mãos do jornalista. Neste sentido, por maior que seja o esforço para comunicar-se adequadamente, algumas vezes são publicadas informações incorretas. Esta é uma fragilidade à qual os assessores estão expostos, e precisam fazer compreender dentro da empresa que atendem.

Com investimentos em infra-estrutura e na qualidade de serviço realizados pela companhia, como o Plano de Antecipação de Metas,⁶ e o apoio da FSB na construção da marca, a Telemar atravessou sua primeira crise de imagem de que se tenha registro. Para Trindade, este resultado pode ser traduzido em um trecho de reportagem publicada pelo *Estado de S. Paulo*, de 28 de julho de 2001, que propunha um balanço após três anos de privatização:

A Telemar chegou a 17 milhões de linhas instaladas, mais que o dobro dos 8,3 milhões de terminais existentes em julho de 1998. A falta de um sócio operacional não comprometeu o desempenho da companhia, que investiu R\$ 10 bilhões em três anos. Como resultado, a Telemar deu a volta por cima e se transformou em menina dos olhos do mercado, respondendo pela liderança entre os papéis negociados na Bolsa de Valores de São Paulo.

A FSB cuidou da conta da Telemar até o primeiro semestre daquele ano, quando a companhia passou a ser atendida por outra agência de comunicação, também terceirizada, a Máquina da Notícia - a opção proveio de uma decisão estratégica da diretoria. Entre dezembro de 2004 e março de 2006, a assessoria de imprensa da Oi funcionou sob modelo misto, no qual havia uma gerência de comunicação ligada ao presidente, além da Máquina da Notícia.

Apesar do resultado relatado por Trindade (in: ROSA, 2004), a Máquina da Notícia ainda encontrou muitos obstáculos a transpor com a empresa. A agência entrou com o principal objetivo de desenvolver um planejamento de comunicação para a companhia, que até então atuava em frentes dispersas. Neste ínterim, em agosto de 2001, a Telemar realizou a unificação de suas 16 empresas, transformando-as em apenas uma, com sede no Rio de Janeiro – os demais estados passariam à condição de regionais. Esta medida centralizava a administração da companhia: haveria apenas um presidente, um departamento financeiro, uma área de recursos humanos e, também, uma única unidade responsável pela comunicação. Isso porque as unidades regionais, que até então respondiam por nomes – e ações na bolsa de valores – próprios, seriam unificadas em uma única empresa, a Telemar Norte Leste: daí a necessidade de alinhar o discurso de comunicação em todas as frentes, definir porta-vozes, regras de interação com a imprensa e delimitar os temas sobre os quais deveria ou não se pronunciar. Por este processo, entende-se a elaboração e implementação das estratégias de comunicação com a imprensa e opinião pública. Para desenvolver tais objetivos, foi preciso, em um primeiro momento, reduzir os processos pró-ativos em direção à mídia e adotar uma

⁶ As obrigações de universalização das concessionárias de telefonia fixa foram consolidadas no Plano Geral de Metas para a Universalização (PGMU), estabelecido pela Anatel. Somente após o cumprimento de tais metas, as concessionárias receberiam a liberação para atuar em longa distância e telefonia móvel. Por esta razão, a Telemar desenhou o que ficou conhecido como Plano de Antecipação de Metas (PAM), que permitiria seu crescimento e expansão com mais rapidez. Fonte: Anatel

estratégia *low profile*. O então presidente Manoel Horácio Francisco da Silva era considerado uma figura carismática, cuja imagem era muito bem explorada publicamente, o que podia ser interpretado como uma superexposição midiática em uma época que talvez não fosse tão conveniente. (Citar a fonte dessa informação)

O afastamento de Manoel Horácio ocorreu ainda na metade do ano de 2001, quase que em paralelo à reestruturação da *holding*. Neste cenário, a Máquina da Notícia assumiu a assessoria de imprensa da Telemar, o que explica a estratégia de retraimento para com a mídia naquele momento. Tal perfil reativo caracterizou um período específico, no qual a empresa experimentava mudanças de cenário internas. Ainda que tenham mudado os personagens, o modelo da relação da assessoria com a Telemar seguiu praticamente inalterado na transição entre FSB e Máquina, tendo cada uma enfrentado conjunturas distintas na estrutura organizacional da companhia e nos objetivos considerados prioritários. A Máquina da Notícia seguiu seu trabalho, representando a Telemar frente à imprensa por outros quatro anos.

Ao final de 2005, a companhia definiu que não mais terceirizaria o serviço de assessoria de imprensa. A Máquina da Notícia foi avisada e ajudou a estruturar a transição, que ocorreu em maio de 2006, com a criação da Diretoria de Comunicação Corporativa. Tal departamento passaria a reportar-se ao presidente, e seria responsável por todo o fluxo de comunicação da empresa com a imprensa, em ambas as direções.

Na passagem, quatro funcionárias que trabalhavam para a Máquina, já prestando serviço à Telemar, foram incorporadas à nova área, passando a fazer parte do quadro de funcionários da companhia. Os demais profissionais foram contratados em seguida, até formarem a estrutura que será descrita adiante. As ex-colaboradoras da Máquina, duas delas assessoras, uma gestora e uma secretária, puderam perceber o impacto da transferência – organizacional, e não física – da condição de agência prestadora de serviço a parte interna da empresa. A principal percepção das assessoras é de que, apesar de a natureza do trabalho ter sido pouco alterada, sua percepção dentro da companhia foi diretamente afetada.

Na prática, não sentimos tantas mudanças no dia-a-dia, porque já pertencíamos mais à Oi do que à Máquina. Estávamos dentro da empresa, freqüentávamos os eventos para funcionários. Mas ganhamos mais respeito e confiança por parte dos executivos. Tornou-se infinitamente mais fácil correr atrás de informações e aprovações internamente. (assessora da Comunicação Corporativa, ex-funcionária da Máquina da Notícia.)

Antes, a empresa era cliente. Como tal, em ultima instância, tomava as decisões, mesmo que não fossem as recomendadas pelos profissionais de comunicação. A Telemar

encomendava, a Máquina executava. A Máquina propunha, a Telemar avaliava. Hoje, as definições estratégicas são tomadas pela Comunicação Corporativa, em conjunto com as demais diretorias da empresa e em iguais condições. A Comunicação Corporativa responde por toda a repercussão da imagem na imprensa, para o bem ou para o mal. E tem autonomia para interferir nos processos, tanto nos de comunicação quanto em processos internos, que possam impactar a mídia. Permaneceram terceirizados serviços cuja função é essencialmente operacional, como o *clipping* de notícias e trabalhos de apoios a certos eventos, que demandam grande sobrecarga de tarefas. A Oi contrata agências de assessoria para contribuir com a Comunicação Corporativa nos eventos de moda que a empresa patrocina, como o Fashion Rio e o Minas Trend Preview. Outra empresa especializada presta os serviços de *clipping* para a Oi, que acaba por dividir tais custos com outras empresas que também contratam a clipadora.

Grande passo no tratamento de imagem da empresa foi a implementação da marca única, em fevereiro de 2007. As áreas de comunicação da empresa divulgaram⁷, nos primeiros meses daquele ano, que, após um estudo da consultoria americana Interbrand, a Telemar concluiu que seus múltiplos serviços não eram percebidos como pertencentes a uma estratégia de convergência, e por isso o ideal era que estivessem ligados à mesma marca. O nome Oi foi escolhido por traduzir alguns conceitos de marketing que a companhia pretendia transmitir: curto, simples e direto, além de associado ao universo de serviços múltiplos de comunicação. Oi já representava o braço de telefonia móvel da Telemar, que havia sido lançado em 2002, sob o mesmo posicionamento.

Naquele ano, pouco depois do lançamento a marca Oi já havia encontrado ótima aceitação da opinião pública por trazer um perfil mais leve e irreverente à telefonia. Os impactos no mercado da nova operadora de celular traduziram-se então nas próprias concorrentes: a ATL lançou a Claro, a Telefónica passou a chamar-se Vivo. Cinco anos depois, era exatamente na força e no frescor da marca Oi que a Telemar pretendia apoiar-se para a expansão de seus serviços. Desde então, a companhia passou a adotar a marca única Oi para todos os seus serviços, que abrangem telefonia fixa, móvel, internet e entretenimento.

Indiscutível o papel que a Comunicação Corporativa desempenhou neste processo. Para anunciar a unificação das marcas à imprensa, a companhia realizou uma entrevista coletiva, no dia 28 de fevereiro de 2007, em que o atual presidente da empresa, Luiz Eduardo Falco, sentou-se ao lado do diretor da área, George Moraes. Toda a estratégia de divulgação –

⁷ Anexo I

dos seus motivos à forma de transmiti-la à mídia – foi cuidadosamente construída por toda a equipe da companhia que responde pelas frentes de comunicação. A Comunicação de Mercado, com apoio da NBS – agência de publicidade –, estruturou a veiculação de campanhas de marketing, enquanto a Comunicação Interna encarregou-se de fazer com que os funcionários incorporassem Oi como único nome de sua companhia. A Telemar deveria ser esquecida, fazia apenas parte da história, ainda que permaneça, até os dias de hoje, como razão social da companhia.

2.2 Cenário: panorama de mercado

A primeira atividade de relações empresariais com a imprensa ocorre nos Estados Unidos, em 1906, quando o jornalista Ivy Lee muda sua forma de exercer a profissão e dedica-se a recuperar a credibilidade abalada do multimilionário de petróleo John D. Rockefeller, cuja ambição denegria a própria imagem (AMARAL, 2001). Ivy Lee abastecia a imprensa com fatos empresariais do império de Rockefeller, com potencial de notícia, para que fossem divulgadas matérias em vez de anúncios em espaços pagos. O resultado do trabalho de Lee reconstruiu a imagem de Rockefeller, que passou a ser reconhecido como um “benfeitor da humanidade” pela imprensa e opinião pública, culminando com a criação da Fundação Rockefeller⁸. A partir do sucesso de Lee, a atividade de Comunicação Empresarial foi adotada por outras empresas e órgãos públicos, e posteriormente incorporada às universidades, como Yale, Harvard e Columbia, que iniciaram a formação de especialistas em Relações Públicas. Nos Estados Unidos⁹, em 1936, seis em cada grupo de 300 empresas tinham serviços de Relações Públicas; em 1961, a relação era de 250 em 300; em 1970, beirava 100%.

Nos anos 50, com o fenômeno da industrialização e importação das agências de propaganda norte-americanas, as atividades de comunicação empresarial começaram a se desenvolver no Brasil, atraídas pelo governo de Juscelino Kubitschek (1956 – 1961). Já em 1967, foi fundada a ABERJE (Associação Brasileira de Editores de Revistas e Jornais de Empresas) pelo jornalista Nilo Luchetti, editor da revista “Notícias Pirelli”, a fim de fomentar a aproximação e o relacionamento de empresas, instituições, pesquisadores e profissionais que exercem as atividades de Comunicação Empresarial. Hoje denominada Associação Brasileira

⁸ Fundação Rockefeller é uma fundação criada em 1913, nos Estados Unidos da América, com o objetivo de seguir as tendências utilizadas pela família Rockefeller desde o século XIX e promover, no exterior, o estímulo à saúde pública, o ensino, a pesquisa e a filantropia. É caracterizada como associação beneficente e não-governamental, que utiliza recursos próprios para realizar suas ações em vários países do mundo, principalmente os subdesenvolvidos. Fonte: Wikipedia

⁹Fonte: Mckinsey Quarterly.

de Comunicação Empresarial, mantém a mesma sigla e é considerada a mais importante entidade da área do país. O fortalecimento da área veio com a regulamentação das profissões de Relações Públicas e Jornalismo, em 1968 e 69, respectivamente.

Nas últimas duas décadas, proliferaram as assessorias de imprensa (TORQUATO, 2002) e na década de 1980 se consolidou o sistema simbiótico entre a imagem do produto e imagem da organização. Os empresários identificaram a necessidade de se comunicar, abrindo uma nova demanda que possibilitou o desenvolvimento de profissionais e a implantação de áreas especializadas.

Ainda neste período, a comunicação empresarial foi influenciada por outro fenômeno: a reengenharia. No contexto da globalização, as empresas passaram por inúmeras fases de reestruturação organizacional para manterem-se competitivas. Eliminaram-se níveis hierárquicos e, em alguns casos, áreas completas. De acordo com Schimdt (1997, p.171), nesse processo, “a primeira área a ser atingida foi, sem dúvida, a da comunicação, o que tornou o mercado de prestação de serviços muito atraente”. Muitas empresas optaram por terceirizar serviços de comunicação, contratando agências de comunicação ou assessorias de empresa para realizá-los. Diante disto, o espaço para a multiplicação e consolidação das agências responsáveis pela comunicação estava aberto, conforme apontado por Torquato (2002).

Uma pesquisa realizada pelo Portal Comunique-se entre 2002 e 2003¹⁰ com as agências de comunicação em atividade¹¹ analisa os serviços oferecidos às empresas. Todos tiveram queda de 2002 para 2003, com exceção de assessoria de imprensa – com um crescimento ínfimo de 1% - e comunicação digital – com um estrondoso crescimento de 39%. Esse resultado aponta três possíveis tendências. A primeira delas é que a assessoria de imprensa é o principal serviço oferecido pelas agências de comunicação e, de acordo com o gráfico, a característica não indica mudanças. A segunda tendência é o crescimento da importância dos meios digitais na comunicação organizacional. Aumenta, dia após dia, a demanda por veículos on-line, como portais corporativos, *hotsites*, *newsletters*. A terceira é que as agências estão deixando de oferecer serviços que não fazem parte da sua *expertise* por conta do alto custo de manter a estrutura para um serviço útil apenas para poucos clientes.

Considerando a leitura dos gráficos da pesquisa, é possível formular um pequeno perfil da agência de comunicação no Brasil: uma empresa com baixa receita bruta anual, que

¹⁰ Anexo II

¹¹ Em dezembro de 2007, 2.200 agências de comunicação estavam em atividade no Brasil. Fonte: Portal Comunique-se

está em ritmo de saturação de mercado. O que pode ser justificado pelo fato de sua cartela de clientes estar composta por um baixo número de clientes fixos, sendo predominantes os trabalhos temporários. A sua principal atividade é a assessoria de imprensa. Contudo, as agências oferecem os mais diferentes tipos de serviços com o objetivo de atender às demandas individuais de cada um de seus clientes – o que nem sempre é benéfico. Nos últimos tempos, há um notável crescimento na procura por produtos e serviços de comunicação digital.

A comunicação tornou-se muito mais complexa. As agências de comunicação trabalham no campo da comunicação integrada e estão preparadas para atender à várias demandas corporativas, vários públicos. Hoje, é importante informar não apenas os jornalistas, mas os consumidores, os acionistas, os governos, os funcionários e, acima de tudo, é importante contar com ferramentas que propiciem uma comunicação ágil com todos esses públicos. Isso mudou a atividade das agências. O profissionalismo aumentou muito e as agências são administradas como empresas, têm orçamento, plano de custos, programas de participação nos resultados. (Rodrigo Azevedo, presidente e fundador do Portal Comunique-se)

Se as agências não encontram espaço fixo nas empresas para representá-las, estão cada vez mais ampliando suas atividades para que possam atender às diferentes demandas de comunicação, sejam internas ou externas, integradas ou divergentes. Nos casos em que o cliente terceiriza inteiramente as áreas de comunicação, a agência toma para si as rédeas estratégicas e precisa encontrar uma fórmula de manter-se próxima ao alto escalão da companhia.

Ainda neste cenário, por acreditar ser mais produtivo e alinhado a seus objetivos, muitas empresas optam por centralizar tais processos e criar gerências ou diretorias responsáveis pela comunicação, cujas atribuições vão desde a política de bom relacionamento com a imprensa – ações de Relações Públicas – até o gerenciamento de crises e ações de marketing. Desta forma, mantêm terceirizados apenas serviços operacionais ou temporários, quando as agências de comunicação entram para dar suporte à estratégia, que permanece interna.

Muitas companhias decidem manter uma pequena área interna de comunicação, voltada basicamente para sua divulgação institucional e com a missão de dar suporte às unidades distribuídas pelo país. O resto do trabalho fica com as empresas contratadas. (CHINEM, 2003, p.151)

A opção por internalização é, evidentemente, mais difícil de tangenciar. O contato maior passa a ser da agência, quando contratada para prestar serviços específicos. No entanto,

a percepção do setor é que este modelo costuma estar relacionado a empresas de grande porte, cuja estrutura comporta as ferramentas requeridas pela área. Enquanto isso, as agências de comunicação apresentam constante crescimento.

Esta situação (de assessorias internas) só existe em empresas muito grandes. Exemplo: Petrobras e Embraer. Ambas as empresas possuem departamento interno e utilizam assessoria em ações pontuais. Não acho que seja uma tendência. Já as assessorias estarem crescendo, a resposta é sim. A maioria das agências grandes reportam, nos bastidores, crescimento expressivos nos últimos tempos. (Rodrigo Azevedo, presidente e fundador do Portal Comunique-se)

3. COMUNICANDO-SE COM A IMPRENSA

Em um passado recente, a imprensa não se inseria no espaço interno de cobertura do mundo corporativo, desconsiderando posturas inerentes à empresa. Em grande parte, isso se devia à postura das próprias companhias. Receando o que os jornalistas poderiam fazer com sua imagem, mantinham as informações corporativas resguardadas, evitando exposição até quando solicitadas (CHINEM, 2003).

Atualmente, as empresas e instituições estão cientes da importância dos investimentos em comunicação como estratégias vitais à sobrevivência do negócio, não somente para exposição de produtos e serviços, mas pela percepção da necessidade do diálogo com a imprensa como uma possibilidade de solidificar sua reputação e credibilidade junto ao público. Um exemplo é a obrigatoriedade que as empresas de capital aberto, ou seja, que negociam suas ações na bolsa de valores, têm de divulgar seus resultados financeiros trimestralmente. Para Torquato, pode ser considerado um sintoma que denota a transparência como chave para o sucesso: “do ponto de vista da comunicação externa, a exigência se deu em torno dos conceitos de transparência e visibilidade” (2002, p.8).

Como parte deste movimento, a Oi, maior empresa de telecomunicações do Brasil¹², cuja assessoria de imprensa era exercida por uma agência especializada, fez a escolha de internalizar este trabalho e, ao fim do processo, manter uma diretoria responsável por tais atividades.

Para fins de esclarecimento, o nome atribuído a esta diretoria – Comunicação Corporativa -, é adotado por teóricos como conceito que abrange todas as faces de comunicação de uma instituição, sendo estas: assessoria de imprensa; *endomarketing*; marketing de vendas e publicidade; relações públicas. No caso da Oi, este termo refere-se exclusivamente às áreas de assessoria de imprensa e relações públicas, estando o *endomarketing* vinculado à gerência de recursos humanos e sob o nome de Comunicação Interna, e a comunicação externa de mídia paga será chamada de Comunicação de Mercado.

¹² em telefones instalados e faturamento. (Fonte: divulgação de resultados financeiros da companhia)

3.1 Estrutura de comunicação da Oi

Quando a companhia optou por internalizar sua estrutura responsável pela comunicação com a imprensa, em maio de 2006, criou-se a Diretoria de Comunicação Corporativa no organograma da Oi. Esta área responde diretamente ao presidente da empresa e centraliza a troca de informações com a imprensa, em ambos os sentidos, representando todas as áreas da companhia, assim como sua imagem institucional. Localizada fisicamente no Rio de Janeiro, sede da Oi, a Comunicação Corporativa da companhia atende às demandas da imprensa também nos outros 15 estados onde atua, através de seus assessores locais, que, apesar de estarem fisicamente em outras regiões, integram a mesma equipe.

Em janeiro de 2008, a diretoria contava com 20 jornalistas – sendo 14 na sede do Rio de Janeiro -, mais cinco estagiários. A equipe estava dividida em três gerências. Cada uma é responsável por atender a certas áreas da empresa e é liderada por um gestor que, por sua vez, reporta-se ao diretor. Os três núcleos atuam no sentido de transmitir informações para a imprensa de forma alinhada à estratégia de comunicação empresarial da Oi. Por esta estratégia, entendamos o que abarca todo e qualquer tipo de comunicação da companhia com seus públicos-alvo, desde os clientes até os funcionários. A divulgação de tais informações pode ser fruto de uma demanda externa – quando o veículo solicita posicionamento da companhia em relação a determinado assunto – ou interna, caso em que a própria Comunicação Corporativa identifica a necessidade de divulgar certa informação.

A primeira gerência, chamada de núcleo institucional, é responsável por todo assunto que diga respeito à imagem da companhia de maneira geral, não atrelada a um produto ou serviço específico; atende às demandas relativas às áreas de operação e infra-estrutura, à área financeira, como divulgação de balanço, e também responde pelo posicionamento reativo, o que inclui a seção de Defesa do Consumidor¹³. É esta equipe que se posiciona, por exemplo, sobre temas relacionados a questões societárias.

O segundo núcleo responde pela comunicação pró-ativa das áreas de negócios da empresa. A promoção e divulgação de eventos, patrocínios, serviços e ofertas que atingem diretamente os clientes, do varejo e do corporativo, fazem parte do escopo de trabalho desta gerência. Esta equipe trabalha muito ligada à Comunicação de Mercado, área que será vista adiante. O objetivo é que as campanhas de marketing estejam alinhadas ao posicionamento

¹³ Chamamos de Defesa do Consumidor a parte dos veículos de comunicação que é dedicada ao recebimento de reclamações dos consumidores sobre determinada empresa. Estas são repassadas, pelo veículo, para as próprias empresas para que sejam tomadas providências e apresente uma resposta. Os veículos reservam-se o direito de publicar tanto a carta do leitor, quanto a resposta da companhia, daí o cuidado atribuído a este canal.

informativo transmitido para a imprensa. Neste sentido, esta gerência cuida, por exemplo, de eventos patrocinados pela companhia como o Fashion Rio – semana de moda carioca da qual a Oi é uma das principais patrocinadoras há sete edições.

Por fim, há a gerência que concentra a área de responsabilidade social da companhia, o Oi Futuro; a interface com os atendimentos regionais, os demais estados atendidos; e ainda as ações de relações públicas que a empresa promove com os jornalistas. Este núcleo concentra três ramificações diferentes das demandas de imprensa e por isso sua interface com os outros dois é constante. No caso dos atendimentos regionais, atua complementarmente com os outros núcleos, em função do tema que está sendo divulgado. As ações de relações públicas envolvem, por exemplo, o convite de jornalistas aos mesmos eventos patrocinados pela Oi que ficam aos cuidados do núcleo de negócios, como o Oi Noites Cariocas. Já o Oi Futuro, instituto de responsabilidade social da companhia, é atendido separadamente, como será abordado em capítulo à frente.

A área recorre ainda à terceirização de alguns serviços, como, por exemplo, o clipping de notícias¹⁴. Há uma empresa contratada para tal função, diária. De todo modo, as orientações quanto à relevância de certas editorias em detrimento de outras, palavras-chave a serem utilizadas e critérios para classificação de notícias – como positivas, negativas ou neutras -, partem e são acompanhadas pela própria equipe da Comunicação Corporativa. Além deste, em casos específicos como a produção de eventos que envolvam a companhia – seja o Fashion Rio, que é patrocinado, seja uma grande coletiva -, são contratadas assessorias externas para funcionarem como ponto de apoio exclusivamente para aquele trabalho. Em todos os casos, a comunicação é coordenada pela equipe interna.

Apesar de terem suas funções delimitadas, as três áreas da Comunicação Corporativa atuam juntas e em uma única direção. Inclusive, em determinados momentos, as atividades se sobrepõem, fazendo com que duas gerências possam responder por um mesmo trabalho como nos casos citados acima, e que detalharemos no capítulo seguinte. Na prática, o trabalho da Comunicação Corporativa na Oi representa o que é chamado no mercado de assessoria de imprensa, mas vai além: também engloba as ações de relações públicas, aproximando-se assim do conceito de Comunicação Empresarial, com foco na comunicação externa.

O sistema de comunicação externa é responsável pelo posicionamento e pela imagem da organização na sociedade. Por isso, seu foco é a opinião pública. E como é passível de constantes mudanças, em face da dinâmica das

¹⁴ Clipping é uma expressão idiomática da língua inglesa que define o processo de selecionar notícias em jornais, revistas, sites e outros meios de comunicação, geralmente impressos, para resultar num apanhado de recortes sobre assuntos de interesse de quem os coleciona.

circunstâncias, o acompanhamento das tendências de opinião pública constitui dever prioritário do comunicador. (TORQUATO, 2002, p.61)

Inserida no contexto da Comunicação Empresarial, podemos então definir a assessoria de imprensa como o serviço prestado às instituições públicas ou privadas, no caso da Oi, cuja principal função é o constante envio de informações da companhia e representação da mesma para os veículos de comunicação em geral. Estes veículos são jornais diários, telejornais, revistas semanais e revistas especializadas, agências de notícias, sites e emissoras de rádio; que são previamente priorizados em função do impacto que a empresa pretende obter na mídia.

O trabalho contínuo da Comunicação Corporativa estabelece um vínculo com tais mídias, de modo que este fluxo de informações seja permanente: o assessor envia informações direcionadas para aqueles veículos que, de acordo com sua percepção, possam aproveitá-las como potenciais notícias; ou ainda atendem às demandas dos repórteres que, quando já estão com uma pauta elaborada, precisam de informações das partes envolvidas – a Oi e seus executivos, nestes casos. Estas informações circulam entre destinatário – imprensa – e remetente – assessor – dentro de um plano estrategicamente definido, e através de diversas ferramentas de trabalho que serão detalhadas - *press releases*, coletivas, aviso de pauta, entrevistas, entre outras.

Quando este processo funciona, notícias positivas sobre a Oi são publicadas nestes veículos, em forma de mídia espontânea. É o contrário do espaço publicitário, que é chamado de mídia não-espontânea exatamente por ser um acordo comercial: a empresa compra um espaço – seja físico, no caso dos impressos; ou medido em tempo, no caso da televisão e rádio, e compreende tanto a propaganda quanto comunicados oficiais. O fruto do trabalho das assessorias de imprensa não objetiva uma publicação fiel ao material disponibilizado, e sim conseguir que sejam transmitidas mensagens determinadas nos planos de comunicação dentro dos contextos possíveis ao jornalista e ao veículo, através da excelência na identificação destes potenciais e na difusão do conteúdo adequadamente contextualizado – as informações. Os investimentos da companhia na Comunicação Corporativa são, sobretudo, uma definição de posicionamento para com a opinião pública, baseado na imagem da marca e em mensagens institucionais. O retorno deste trabalho é muito menos quantitativo do que qualitativo, na medida em que lida com questões subjetivas como o impacto de determinada exposição na mídia para a imagem da empresa.

Trabalhando a mídia não-espontânea - o marketing e a publicidade -, está o departamento de Comunicação de Mercado, situado dentro da diretoria de mercado, que

compreende a estrutura do Varejo – direcionado para cliente pessoa física - e o Corporativo – para outras empresas. Esta equipe é responsável pela exposição e posicionamento da marca Oi: o que deve transmitir; a que deve estar associada; que conceitos deseja passar ao público para que este, em última instância, torne-se ou permaneça cliente, consumindo o serviço da companhia. A Comunicação de Mercado interage com a agência de publicidade, instância terceirizada pela Oi, transmitindo as propostas da empresa, de modo que estas estejam traduzidas no *portifólio* de marketing, que inclui peças publicitárias, material de divulgação, eventos, logomarcas, entre outros. A necessidade de manutenção da agência de Publicidade será abordada posteriormente. A Comunicação de Mercado é também responsável por selecionar os patrocínios da Oi a eventos, observando que, a reboque de tais eventos, certos conceitos passam a estar associados à marca. Por esta razão, os patrocínios da Oi atualmente estão fundamentados em três pilares: moda, música e esporte; todos representando as principais características que a marca pretende transmitir: simplicidade, inovação e ousadia.

A última vertente de comunicação da companhia está alocada dentro do departamento de recursos humanos, e responde por Comunicação Interna. A denominação justifica-se na medida em que a comunicação interna é aquela voltada para o funcionário e para o ambiente corporativo da própria empresa. Há décadas identificou-se no mercado a necessidade de alinhar a comunicação que era feita para o público com a imagem transmitida internamente (TORQUATO, 2002). Em primeiro lugar porque o funcionário deve ser o reflexo da imagem da companhia, uma vez que é ele quem faz o contato direto com o cliente. Segundo, porque, para que tal transmissão possa ser mais eficaz, é preciso que o funcionário conheça, entenda e, principalmente, goste da empresa onde trabalha. Por esta razão, como em muitas outras organizações, a Oi promove eventos de integração entre seus funcionários, divulga informações internamente e compreende, em suma, que os benefícios devem ir muito além dos vales-transporte e dos planos de saúde. É preciso fazer de cada funcionário e seus familiares uma parte da empresa, ou ao menos estimular sua integração para que ele se sinta assim. Tais objetivos se traduzem na campanha interna da Oi que, no ano de 2007, buscava transformar os colaboradores – como são chamados – em Embaixadores da Marca.

Dentre as funções da Comunicação Interna está a produção da *newsletter* eletrônica semanal, o Canal 31, através da qual os colaboradores são informados do que está acontecendo de relevante na empresa e, principalmente, do que está sendo divulgado tanto em forma de mídia espontânea – imprensa – quanto de não-espontânea – campanhas de marketing e ofertas. Outra atribuição da área é a organização de eventos de integração, como o Dia Jóia

– data semestral na qual os funcionários se reúnem e ouvem, do presidente e dos diretores, casos de sucesso, projetos em andamento, entre outros.

Desta forma, dentro da Oi, o trabalho da Comunicação Corporativa, da Comunicação de Mercado e da Comunicação Interna se cruzam freqüentemente. Todas precisam estar sob uma única diretriz, determinada pela estratégia institucional da companhia, de forma que as atuações sejam complementares, em lugar de opostas (CHINEM, 2003). A seu modo, cada uma é responsável por transmitir a mesma representação que a empresa propõe ter no mercado. A diferença é que, com *expertises* complementares, dirigem-se a públicos distintos. Se a definição crua de comunicação pressupõe a transmissão de uma mensagem a um receptor, então não há qualquer diferença entre as três. O fundamental é que estejam centradas em uma única mensagem, definida de acordo com os objetivos maiores da empresa - daí a relevância de estas estruturas estarem dentro da Oi, sob o mesmo teto, em vez destas funções delegadas às agências especializadas.

3.2 Demanda para se comunicar

Para compreender os investimentos que uma empresa privada faz em comunicação com a imprensa, é necessário desvendar as expectativas da mídia em relação a ela própria, e, como resultado, definir os objetivos que se pretende atingir com tais estratégias. Quatro fatores fazem da Oi uma empresa de alta exposição midiática:

1. A empresa possui hoje vultosa representação econômica e de mercado, – sendo a maior empresa privada de telecomunicações do país¹⁵, com mais de 30 milhões de clientes, e seu principal mote é a convergência de serviços – telefonia fixa, móvel, internet e agora também televisão – tendência mundial e promessa revolucionária nas comunicações atuais, o que a faz presente desde orelhões até as mais altas velocidades de internet banda larga;
2. A Oi investe na esfera não-estatal: tem um instituto de responsabilidade social, o Oi Futuro, aderindo à estratégia de marketing de responsabilidade social, que deve ser muito bem trabalhada pela assessoria;
3. As empresas de telefonia ocupam as primeiras posições nos *rankings* de reclamação do consumidor¹⁶, que têm bastante espaço na imprensa, nas chamadas seções de Defesa do Consumidor;

¹⁵ Anexo III

¹⁶ Anexo IV

4. Prestadora de serviços e detentora de concessão pública, a Oi é uma empresa regulada - responde à Anatel (Agência Nacional de Telecomunicações).

Para lidar com esta exposição e torná-la um fator de propulsão, a companhia conta com suas três frentes de comunicação. Neste estudo, destacamos a relevância da assessoria de imprensa, que leva o nome de Comunicação Corporativa na Oi. Menos por privilegiar sua importância em detrimento das outras duas do que por identificá-la como dotada de caráter estratégico, o que justifica o lugar físico e organizacional que passou a ocupar na empresa.

Indiscutivelmente, nas últimas décadas a propaganda provou seu valor fundamental para promoção de produtos e serviços, bem como de imagens, tanto institucionais quanto políticas. O fenômeno que domina a mídia há mais de cinco décadas – desconsiderando as propagandas políticas que embalaram as grandes guerras -, responde pelo comportamento da sociedade como consumidora, e também por seu aprimoramento nesta condição. Além do alcance que tem¹⁷, a propaganda em grande escala passa algo positivo sobre o porte, a popularidade e o sucesso da empresa vendedora. A propaganda conta ainda com a força de expressão que encontra no uso de meios artísticos como imagens, cores, texto e sons.

No entanto, não se pode relevar o fato de que o impacto de um anúncio pago – e que se assume como tal – esbarra no limite da racionalidade do parcial; enquanto que o discurso de um jornalista, dentro do contexto de uma pauta, se oferece como imparcial e representante da verdade maior, ainda que o saibamos como não sendo (FOUCAULT, 1970). Para o consumidor da informação, a característica que fora retratada da empresa, para o bem ou para o mal, fica como fato imparcial e, em última instância, do veículo ao qual atribui credibilidade por escolhê-lo como fonte de informação. Não podemos desconsiderar tampouco o custo altíssimo que uma propaganda, principalmente se veiculada em televisão, representa para a empresa, e a comparação com o mesmo investimento em termos de espaço ocupado na mídia espontânea, como veremos no capítulo destinado a avaliação de resultados.

Neste contexto, entende-se que a comunicação empresarial é responsável por concentrar os diferentes esforços em fazer fluir estas informações externas e internas de acordo com a cultura organizacional - que é também disseminada pela imprensa, através de notícias positivas ou negativas – e os objetivos definidos pela sua administração. E que a imprensa é formadora de opinião, e por esse motivo uma matéria jornalística pode ter mais

¹⁷ No fim da década de 1990, mais de 127 milhões de norte-americanos assistiam ao Super Bowl e cerca de 78 milhões a pelo menos uma parte da transmissão da cerimônia de entrega do Oscar, o que fazia destes intervalos comerciais os minutos mais caros – e mais valorizados da televisão mundial (KOTLER & ARMSTRONG, 2003)

valor para a companhia do que qualquer campanha publicitária possa agregar. E na medida em que o profissional responsável por tal área é, ele próprio, funcionário da empresa, isso lhe confere mais autonomia e grau de envolvimento na defesa dos interesses corporativos.

Dentro do próprio sistema informativo (jornais, radiodifusão, editoras, agências de publicidade etc) constituem-se hoje pequenas elites intelectuais, a que se pode chamar de logotécnicas. As elites logotécnicas – editorialistas, articulistas, editores, colunistas, âncoras de tevê, criadores publicitários, jornalistas especiais – funcionam como filtro e síntese de variadas formas de ação e cognição presentes nas elites econômicas, políticas e culturais coexistentes no contexto social. (MUNIZ SODRÉ¹⁸)

A Comunicação Corporativa coloca-se, desta forma, como uma área estratégica para a Oi como instituição, sendo cabível, portanto, a opção de manter a relação direta com as outras frentes de comunicação, dentro da própria companhia.

Recentemente, a ampliação das atividades de assessor tem elevado o jornalista à condição de gestor de comunicação, a partir do momento em que passa a atuar em tais áreas, consideradas estratégicas para a estrutura das empresas. Este movimento favoreceu também a incorporação de outros profissionais, relações públicas e publicitários, de modo a formar uma equipe multifuncional e eficaz, capaz de cobrir todas as bases necessárias à comunicação de uma instituição, seja interna ou externamente. A esta equipe cabe a elaboração e execução de planos de comunicação abrangentes, capazes de posicionar a organização junto ao seu público-alvo. Ainda que na Oi estas funções caibam a equipes distintas, é preciso que elas funcionem juntas, conforme exposto anteriormente. A questão da comunicação integrada será retomada ao longo deste trabalho.

Como parte da estrutura voltada para a comunicação com a imprensa, a Oi conta com o trabalho da equipe de Comunicação Corporativa, cujas principais funções serão resumidas a seguir.

¹⁸ Fragmento extraído de material da aula de Assessoria de Imprensa, ministrada pelo Prof. Gabriel Collares, no segundo semestre de 2007.

3.3 Do planejamento à execução: estratégias de comunicação

Conforme exposto, o trabalho da Comunicação Corporativa concentra o fluxo de informações da Oi com a imprensa, orientada pelas diretrizes que guiam toda a comunicação da companhia, em seus três blocos descritos. Em função das *expertises* que cabem aos assessores de imprensa, entende-se que esta diretoria é capaz de avaliar o mercado – neste caso, os veículos de comunicação –, determinar seu padrão editorial, acompanhar as ações da Oi e também sua postura institucional, para então unir as duas pontas de forma a alcançar a divulgação desejada.

Apesar de a equipe contar com duas dezenas de profissionais, a atuação da Comunicação Corporativa deve compreender todas as frentes da empresa, sendo responsável por sua imagem na imprensa sob qualquer aspecto. Desta forma, as atividades desta área incluem, entre outras, o atendimento a demandas de jornalistas – principalmente em grandes empresas, que se tornam fontes para os jornalistas, o que não costuma acontecer com companhias com pouco reconhecimento de mercado. Quando um repórter tem uma pauta na qual a empresa é considerada fonte de informações, procura a assessoria, que passará as informações consideradas cabíveis de modo que a imagem da Oi em tal matéria esteja vinculada aos preceitos determinados institucionalmente. Existe também o movimento contrário, quando a assessoria identifica espaço editorial para noticiabilidade de determinada questão empresarial, e procura o veículo que poderá melhor aproveitar a pauta proposta, de acordo com sua percepção. Em ambos os casos, a troca de informações pode ser direta ou indireta – através de uma ação de relacionamento, por exemplo – e por meio dos instrumentos disponíveis neste mercado, que serão expostos adiante.

Estas pautas podem estar vinculadas a um fato envolvendo a empresa, ou serviço oferecido por ela, mas também muitas vezes dizem respeito aos posicionamentos mais amplos que representam a imagem institucional da Oi. Nestes casos, suas frentes de comunicação externa precisam se envolver diretamente no processo: a de Mercado, responsável por toda a divulgação paga na mídia e estratégias de marketing relacionadas – são colocados no ar, por exemplo, comerciais explicando a postura da empresa, anúncios em revistas e jornais, criação de jingles, ações promocionais em eventos, entre outros; e cabe à Comunicação Corporativa produzir suas próprias táticas de comunicação, sendo esta voltada para a imprensa.

Uma vez colocado o posicionamento de determinada campanha, a equipe da Comunicação Corporativa precisa então elaborar um plano de ação. Que público-alvo deseja-se atingir? Esta pergunta é fundamental para a determinação de que veículos escolher – tipo

de mídia, região (abrangência local ou nacional), classe social a que é destinado -, em que editoria ou coluna aparecer e, ainda, com que linguagem; como responder aos possíveis questionamentos envolvendo esta prática, de forma a se precaver contra reações indesejadas. Definido o quê, o segundo passo é o como. Aqui, caberá optar os métodos através dos quais serão desenvolvidas as ações de comunicação.

Neste momento, as escolhas colocam-se entre ações pró-ativa, quando é feito um trabalho de alta exposição na imprensa, incluindo o envio de informações, contato com jornalistas, ações de relacionamento que visem a esse propósito ou ainda coletivas para abordar tal assunto; e ações reativas, que prevêm posicionamento da imprensa e que esta procure a companhia; e, em última instância, em que grau e em que casos cada uma destas linhas será aplicada. A destacar: mesmo ações pró-ativas podem ser menos ou mais agressivas. Por fim, a terceira etapa do planejamento diz respeito a que ferramentas de trabalho serão utilizadas no decorrer da execução. Para entender as opções das quais a Comunicação Corporativa dispõe, destacam-se a seguir, as principais.

- *Press-releases*, sugestões de pauta e *press-kits*. Recebe este nome o material enviado ou entregue à imprensa – no caso de uma convocação de coletiva – que contém todas as informações a serem divulgadas a respeito de um determinado assunto, estando o texto em formato jornalístico – com lead, sublead e pirâmide invertida¹⁹;
- *Mailing* de jornalistas – listagem atualizada com nome, editoria, fax, telefone, e-mail de jornalistas;
- Entrevistas exclusivas – oferecidas a um único veículo de comunicação. A iniciativa costuma valorizar a informação e conquistar espaços mais qualificados de mídia espontânea;
- Coletivas - convocada quando a companhia tem informações importantes para todos os veículos. Só deverá ser organizada quando o assunto for muito relevante para o setor representado e/ou de interesse público;

¹⁹ *Lead* (ou, na forma aportuguesada, *lide*) é, em jornalismo, a primeira parte de uma notícia, geralmente posta em destaque relativo, que fornece ao leitor a informação básica sobre o tema e pretende prender-lhe o interesse. É uma expressão inglesa que significa "guia" ou "o que vem a frente". Na teoria do jornalismo, as seis perguntas básicas do lead devem ser respondidas na elaboração de uma matéria; São elas: "O quê?", "Quem?", "Quando?", "Onde?", "Como?", e "Por quê?". O lead, portanto, deve informar qual é o fato jornalístico noticiado e as principais circunstâncias em que ele ocorre.

¹⁹ A técnica da pirâmide invertida é uma metáfora utilizada para demonstrar como a informação deve ser arranjada ou apresentada num texto, particularmente em técnicas de redação. O termo pirâmide invertida é utilizado porque a base desta, aquilo que é noticiosamente mais importante, se encontra no topo e o desenrolar das informações acontece de forma decrescente.

- Encontros informais com jornalistas – como, por exemplo, almoços nos quais se reforçam os vínculos entre a companhia e aquele repórter, facilitando o processo de troca de informações quando necessário;
- *Media Training* – treinamento dos porta-vozes para falarem à imprensa;
- *Clipping* de notícias - levantamento das matérias publicadas nos veículos de comunicação. Organizados a partir da leitura, acompanhamento e seleção das notícias que interessam à companhia;

Retomando o exemplo de uma campanha de posicionamento estratégico, a equipe da Comunicação Corporativa trabalha desde o início de forma pró-ativa, aproveitando editorias específicas para divulgação de notas exclusivas, e ainda divulgação abrangente de *press release* sobre a ação. Assim, o trabalho com a imprensa é constante, e precisa ser criativo, uma vez que as pautas nem sempre são novidades, muitas vezes resgatando temas desgastados e freqüentes, como as datas comemorativas do varejo.

Enquanto área interna da empresa, a Comunicação Corporativa, além de ter acesso às informações, participa e influencia tomadas de decisão em várias frentes acrescentando seu parecer do ponto de vista jornalístico. Há, destinado a uma determinada campanha, um time do qual fazem parte representantes de todas as equipes da Oi envolvidas – departamentos institucional, jurídico, regulatório, Comunicações Corporativa e de Mercado. A partir desta visão privilegiada dos processos, os assessores de imprensa da companhia têm acesso livre para fazer todas as apurações dentro da Oi, entender o quadro amplo e o que aquilo representa institucionalmente, uma vez que são, eles próprios, funcionários.

Como características básicas, o jornalismo apresenta atualidade, periodicidade, universalidade e difusão coletiva (TORQUATO, 2002, p.70). Entretanto, a política da comunicação empresarial determina um conceito próprio para os critérios de notícia. Isso acontece porque, por exemplo, a universalidade passa a ser assuntos que interessem à empresa ou a coletividade empresarial. Assim, entende-se que nem tudo o que é considerado notícia para a mídia, necessariamente o será para a companhia, de acordo com Chinem (2003, p.81) “o que interessa à mídia não é necessariamente o que a empresa pretende divulgar.” Se a diretriz dos critérios utilizados por empresas jornalísticas para valorar determinada informação está ligado à sua linha editorial, o indicador para medir o conceito de notícia na Oi, neste caso, é o próprio posicionamento institucional.

Entende-se que notícia não é o fato, mas o desenvolvimento e hierarquização do mesmo sob um processo editorial, tendo em vista o contexto político, econômico e social no qual à

opinião pública está inserida²⁰. Sendo assim, enquanto agências especializadas em assessoria de imprensa têm como guia estas linhas editoriais dos veículos, e, portanto, são habilmente capazes de enxergar o que, para eles, poderá ser transformado em notícia, a Comunicação Corporativa da Oi entende a filosofia empresarial da companhia como guia para o processo de formação da mesma.

Como herança dos meses pós-privatização quando a assessoria em cargo, a FSB, passou a responder às cartas de reclamação enviadas pelos clientes (TRINDADE in: ROSA, 2004, p. 370), há hoje dentro do núcleo institucional da Comunicação Corporativa, uma equipe dedicada à esta tarefa. Alguns veículos possuem seções dedicadas às reclamações dos consumidores sobre produtos e serviços do comércio em geral. Os jornais então encaminham as cartas que recebem dos clientes e determinam prazo para a resposta da reclamada. A equipe da Comunicação Corporativa é responsável por encaminhar estas cartas à área interna responsável por tratar o problema em questão. Feito isso, o resultado da análise volta para as mãos desta equipe que, após apuração do caso e tratamento dedicado, se encarrega de redigir o posicionamento oficial da Oi e enviá-las aos jornais²¹. Este processo, que parece simples, na verdade implica um impacto de notícias negativas sobre a empresa, e portanto, na prática de assessoria de comunicação.

O prazo de envio e recebimento é rigorosamente controlado pelos jornais que fazem esta mediação, e posteriormente divulgam um ranking onde constam, não só as empresas mais reclamadas, como também as que não responderam às cartas, ou o fizeram com atraso²². Faz parte das diretrizes da Comunicação Corporativa que, sob nenhum caráter de exceção, estas cartas deixem de ser respondidas ou que seja feito com atraso.

A parte do trabalho de assessoria de imprensa dedicada à defesa do consumidor é considerada estratégica para muitas empresas, não só pelo impacto que estas notícias negativas têm na mídia, como também pelo *feedback* que estas representam em relação a seus produtos e serviços para os clientes. Através da análise e mensuração das cartas enviadas por clientes, é possível identificar e corrigir uma série de pontos fracos em processos internos. Nestes casos, mais uma vez, enquanto área primária da Oi, a Comunicação Corporativa pode ajudar na identificação de falhas operacionais, bem como na interpretação de aceitação ou rejeição de um determinado serviço por parte dos consumidores.

²⁰ Professora Beatriz Becker em aula ministrada sobre o texto “Telejornalismo no Brasil”, de Guilherme Jorge de Rezende.

²¹ Anexo VI

²² A seção de Defesa do Consumidor do jornal O Globo, maior responsável por envios de carta à empresa, publica anualmente tal ranking, cujos critérios são anteriormente colocados.

Muitas vezes, prevendo o impacto negativo que certa ação da empresa enfrentaria nas seções de defesa do consumidor, a área participa de uma sequência de reuniões onde são discutidos tais efeitos, em conjunto com outros departamentos como Jurídico, Regulatório e afins. Quando preciso, a Comunicação Corporativa inicia um plano para minimizar as consequências na mídia. Prepara discursos reativos, que, como todo material enviado para a imprensa, passam pela validação das áreas internas responsáveis. Estes posicionamentos só são utilizados no caso de eventuais demandas por parte dos jornalistas que percebam um eventual aumento no número de reclamações ou que sejam procurados por clientes insatisfeitos. Para complementar, a área ajuda a estruturar processos internos que permitam atalhos, de forma que as respostas para a imprensa sejam mais claras e saiam com mais rapidez.

Tal interferência nos procedimentos internos da Oi só se faz possível porque a assessoria de imprensa está, ela própria, dentro da companhia. Menos em função da abertura e possibilidade de colocar certas questões a quem de direito do que pela vivência destes mesmos processos que permite a identificação de potenciais fatores de exposição negativa na mídia, o trabalho da Comunicação Corporativa permite-se mais amplo. Vai além das fronteiras imprensa-empresa, otimizando não só o funcionamento da companhia, como também os resultados de sua imagem institucional.

Algumas assessorias de imprensa evoluíram de “fábrica de press releases” para braços de comunicação das empresas, ajudando na definição de um plano estratégico para a área – que implica preocupar-se com outros públicos que não somente a mídia. Esse contato ajuda na construção da imagem institucional, não a simplesmente vender mais, porque isso vem como consequência. (CHINEM, 2003, p. 47)

4. A IMAGEM DA Oi: medindo resultados

Ao contrário do que se pode imaginar, os resultados obtidos pelo trabalho de uma assessoria de imprensa são mensuráveis. Através destes, as empresas têm a oportunidade de considerar o desempenho de suas assessorias quando estas são terceirizadas, e, inclusive, da Comunicação Corporativa analisar o seu próprio, apresentando para a presidência os pontos positivos e os que devem ser melhorados, ano após ano. Baseadas nestes relatórios, muitas decisões corporativas da Oi são tomadas, ou pelo menos a forma como estas serão comunicadas ao público.

É, por exemplo, através destes resultados que a companhia pode avaliar ou reavaliar o investimento em um evento patrocinado, como o Fashion Rio. Para que a contratação de uma assessoria terceirizada que complementa o trabalho da Comunicação Corporativa em ações como esta, bem como o desenvolvimento de um plano de comunicação para tal se justifiquem, é preciso que os resultados sejam suficientemente satisfatórios. Isto significa a exposição em veículos de âmbito regional, no caso citado, de modo à reforçar o posicionamento da marca: *i.e.*, que esta esteja associada na imprensa aos conceitos que se propôs com o patrocínio – inovação, tendências, jovialidade.

Ainda, a aferição da imagem tanto da empresa institucionalmente quanto de seus produtos e serviços junto ao público formador de opinião, possibilita um retorno da percepção que este tem. A partir disto, é possível ponderar se a mensagem que a mesma pretende passar a seus consumidores, ou se a qualidade do serviço que pretende entregar está de acordo com a estratégia de negócio da companhia. Deste modo, a avaliação dos resultados na imprensa além de servir como espelho para os trabalhos exercidos pelas frentes de comunicação externa da Oi – Comunicação Corporativa e Comunicação de Mercado -, funciona como um canal no qual se expressa a voz do público de maneira menos individualizada do que geral, como complemento aos processos de Ouvidoria e Defesa do Consumidor, conforme visto.

O bom nível de informação no âmbito da organização se completa com o acompanhamento de notícias (...) Aí se verifica, mais uma vez, o acerto do conceito de rede de informação no âmbito empresarial. De um lado, as informações já publicadas são avaliadas e, de outro, propõem-se modificações ou extensões em novos ângulos de interesses. (CHINEM, 2003, p. 148)

4.1 Critérios e ferramentas de mensuração

Para analisar tais resultados de sua imagem na imprensa, as empresas contam com algumas ferramentas que precisam ser constantemente revistas para acompanhar a evolução dos próprios meios de comunicação. Um exemplo claro disto é a clipagem de notícias. Esta é a prática mais comum e difundida entre as assessorias de imprensa, sejam estas internas ou prestadoras de serviços à vários clientes. “O cliente não pode começar o dia de trabalho sem saber o que saiu na imprensa sobre a empresa e as concorrentes. É fundamental. (...) O cliente pode estar na China, mas às 8 horas da manhã recebe o e-mail com as notícias do dia” (MAFFEI in: ROSA, 2004, p.319).

O *clip* é a coleta de matérias, artigos, notas e reportagens sobre a companhia, seus produtos e serviços, ou ainda seus executivos, que são publicados na mídia. O arquivamento deste material é fundamental para dimensionar o desempenho da assessoria de imprensa e, com base nisto, averiguar falhas, corrigir processos e estabelecer estratégias. Esta prática consiste, basicamente, na leitura matinal – é preciso que isto seja feito nas primeiras horas do dia – de todos os veículos incluídos no *mailing* de interesse da empresa, e recorte do material publicado, depois colagem em um único relatório. Atualmente, o serviço de *clipping* é oferecido por ferramentas *online*, capazes de fazer tais aferições através de um software específico, o que reduz o tempo e as margens de erro à quase zero.

Para sua mensuração, a Oi dispõe dos serviços de uma empresa contratada para tal, que é também especializada. A clipagem, no entanto, depende do estabelecimento de uma série de critérios nos quais vão se basear tanto o programa que faz as buscas, quanto a empresa que o controla. Tais critérios incluem:

- 1- As palavras-chave que serão buscadas – aqui é importante incluir novos produtos, porta-vozes, além de termos que dizem respeito ao mercado, mas que interessam a empresa;
- 2- O escopo de veículos que será analisado cotidianamente – que tipo de mídia, no caso da Oi não monitora-se as rádios, por exemplo, e que veículos precisam estar sempre em acompanhamento. Com a constante movimentação da imprensa, surgem novos veículos de tempos em tempos, e alguns serão fundamentais para a companhia, isso acontece frequentemente no caso de veículos muito especializados;
- 3- Classificação da notícia. A ferramenta utilizada pela Comunicação Corporativa também avalia o material publicado como positivo, negativo ou neutro e ainda atribui pontuação de acordo com o peso nos cenários regionais e nacional. A primeira

classificação é determinada de acordo com o tipo de assunto, ou seja, como a Oi enxerga que tal pauta a posiciona no mercado. Já o critério de pontuação avalia o impacto da notícia de acordo com os critérios pré-estabelecidos – importância dos veículos, da editoria, do tipo de publicação (se foi uma matéria dedicada a empresa ou somente uma nota, se esta ganhou espaço na primeira página), e assim por diante. Estas informações cruzadas atribuem, automaticamente, um peso quantitativo à notícia e um qualitativo – número de pontos e se é positiva, negativa ou neutra.

- 4- Divisão por categorias. O material clipado é também dividido por núcleo da empresa que representa, da seguinte forma: matérias cuja abordagem seja a imagem institucional da empresa ficarão classificadas como “institucional”, enquanto uma nota que se refira a um serviço para o consumidor estará em “negócios”. Esta divisão é muito importante na medida em que se apresenta como uma forma de avaliar os resultados por áreas da empresa posteriormente, pois permite analisar o que foi estrategicamente divulgado e o que foi repercussão de certas informações.

Todos os critérios para mensuração das notícias são pré-definidos e revistos constantemente pela Comunicação Corporativa, e somente aplicados pela empresa contratada para o monitoramento.

4.2 Terceirização do serviço

Como muitas outras organizações, a Oi optou por terceirizar o monitoramento de sua imagem na imprensa, o serviço de *clipping*²³. Isto acontece porque, em primeira instância, trata-se de um trabalho mecânico, que não exige subjetividade por parte da empresa que o executa. Toda a parte estratégica, que são os critérios definidos para tal análise, é construída internamente. O processo se justifica, uma vez que a assessoria de imprensa da Oi é interna, e deve partir dela a avaliação do que pode ser considerada uma divulgação positiva para a companhia, por exemplo, e que tipo de publicações têm mais impacto em sua imagem.

Na época em que a Oi tinha sua assessoria terceirizada, conforme exposto, o *clipping* era produzido por esta mesma empresa contratada para executar a parte de comunicação com a imprensa, ainda que fossem estruturas separadas. Os jornalistas responsáveis pela assessoria de imprensa da Oi, alinhados às estratégias de negócio da companhia, eram quem

²³ Anexo V

determinavam os critérios e classificações das notícias, enquanto outra equipe - que sequer estava fisicamente dentro da companhia, como os assessores -, executava o monitoramento das mesmas. O fato de o serviço de *clipping* ser então prestado pela mesma agência que cuidava da conta de comunicação da Oi é menos uma questão de otimização da eficiência de resultados do que uma definição comercial. Do ponto de vista de funcionamento, para a equipe de assessores da Oi, haver outra empresa realizando a mesma tarefa não afetaria os processos em andamento.

A terceirização de tal serviço apresenta-se como o modelo mais viável do ponto de vista financeiro e estratégico para a companhia. Montar uma estrutura que seja capaz de fazer a varredura dos veículos em busca de publicações sobre uma empresa do porte da Oi, demanda um investimento em recursos e pessoal que não se justifica, em função do caráter meramente operacional que a tarefa apresenta. Portanto, contratar uma prestadora de serviços, significa dividir estes custos com outras companhias sem correr o risco de perder o controle e autonomia das estratégias de comunicação.

Atualmente, apesar de a estrutura de *clipping* ser inteiramente terceirizada, o ponto de referência é interno, ou seja, ligado à Comunicação Corporativa. Não somente os critérios são definidos internamente, como toda a classificação é, mensalmente, revisada pela equipe da Oi. O objetivo é garantir que os erros sejam minimizados e que as propostas para avaliação estejam mais próximas possível da realidade da companhia, de modo que os relatórios finais de resultados, gerados a partir desta ferramenta, possam ser mais precisos. Este acompanhamento tem ainda a chance de ajustar as definições de prioridades às constantes mudanças que acontecem dentro da Oi. Cada novo acontecimento de alta exposição precisa ser analisado do ponto de vista das classificações que deverá receber, além de haver inevitáveis exceções a todos os casos, que podem ser apontados pela equipe da Comunicação Corporativa.

Do processo diário de arquivo e classificação das notícias publicadas relacionadas à Oi, são produzidos os relatórios de mídia. Estes, que podem ser considerados os resultados palpáveis do trabalho de divulgação da equipe, traduzem o cruzamento de todos os conceitos definidos para pontuação e classificação de notícias na imprensa. Tome-se como exemplo a divulgação de um novo serviço, como foi o caso do Oi Paggo. O produto funciona como cartão de crédito no celular, através do qual os clientes da Oi podem fazer compras em estabelecimentos conveniados, somente digitando sua senha. Na ocasião de lançamento do serviço, ainda inédito no Brasil, além das campanhas de marketing, sob coordenação da Comunicação de Mercado, foi realizada também ampla divulgação na mídia do Rio de

Janeiro, primeira cidade a receber o Oi Paggo. Através de releases, oferta de notas exclusivas e sugestões de pauta, o assunto foi amplamente exposto. Faz-se então um primeiro levantamento de resultado, o *book* de notícias. O *book* é mais uma função oferecida pelo *clipping*, e trata-se de uma compilação de material publicado por assunto e período de tempo. É a mais imediata avaliação de repercussão, pois pode ser gerado no dia seguinte, através da ferramenta online, com uma simples pesquisa. Este recurso é muito utilizado pela equipe da Comunicação Corporativa para resultados rápidos.

Para uma análise mais completa, é necessário gerar relatórios. Com estes, a equipe pode obter não só o número de notícias publicadas, como a quantidade de pontos alcançada – quanto mais relevante para a companhia e de maior destaque na imprensa, mais pontos completa o veículo, assim como o tipo de aparição da Oi. Além disso, os resultados podem ser organizados pela forma como for conveniente, o que possibilita também análises qualitativas. É possível, por exemplo, dividir os relatórios por mês e por classificação das notícias. Hipoteticamente, chega-se a informações como: em fevereiro, houve um crescimento *n* do total de matérias negativas. Fazendo-se então um retrospecto do mês avaliado, a equipe atrela o mau resultado a um ou mais fatos cuja repercussão foi significativa.

A análise do material, seja produção de books ou de relatórios, também fica a cargo da Comunicação Corporativa uma vez que os resultados são estratégicos e para uso interno da companhia. Outra razão é que esta segunda etapa, de atribuir fatos aos números gerados, cabe somente à equipe, do momento em que ela foi responsável pela divulgação ou controle de informações da Oi trabalhadas pela mídia. Neste momento, relaciona-se os números com informações qualitativas: no caso de eventos patrocinados ou campanhas amplamente divulgadas, que gerem muitas publicações, é possível observar um pico de exposição positiva.

Conforme exposto, a análise de desempenho da Oi na mídia, tem como objetivo oferecer aos responsáveis o retorno do trabalho de exposição, seja ele espontâneo ou incentivado, positivo ou negativo. Seguindo o modelo clássico de comunicação (PEREIRA, 2003), estas avaliações podem ser consideradas como a resposta do receptor ao emissor da mensagem, fechando o ciclo de transmissão da informação que, como tal, não tem fim. Enquanto a Comunicação de Mercado analisa o impacto de suas campanhas publicitárias através de pesquisas de marketing sobre posicionamento da marca, a Comunicação Corporativa funciona neste modelo misto, onde a operacionalização do *clipping* é viabilizada por uma empresa especializada, e a determinação e interpretação dos dados obtidos ficam a seus critérios.

4.3 Além da comunicação

Seja enquanto assessoria contratada ou como área integrante da empresa, o trabalho interno de prevenção de impactos negativos na mídia só pode ir tão longe. Há muitos casos em que a interferência direta das *expertises* de comunicação nos processos operacionais e administrativos da companhia, em vez de somente com a função de trabalhá-los publicamente, pode evitar o desencadeamento das chamadas crises de imagem. Isto acontece como sintoma do fluxo de informações que então se firma a partir de uma boa execução de comunicação empresarial: da empresa para a imprensa, via assessoria; do público formador de opinião para a empresa, via assessoria; da empresa para a assessoria sobre suas expectativas; da assessoria para a empresa sobre seu parecer.

Todavia, raramente o método é puro. Em certas ocasiões, as circunstâncias fogem ao controle. Em outras, as tomadas de decisão institucionais deliberadamente rompem a dinâmica. Saber identificar tais circunstâncias pode ser fundamental para que o assessor, ou a equipe, percebam o momento de não intervir. “Muitas vezes, é preciso deixar a empresa errar, se for o caso e, acima de tudo, se for isso que ela quer, mesmo depois de alertada” (MAFFEI in: ROSA, 2004, p.307). Em contrapartida, há episódios em que o erro não é previsível ao olhar leigo sobre a mídia, e nestes casos, cabe ao jornalista contratado apontá-los.

Muitas vezes, há tomada de decisões muito delicadas, e que antecipadamente sinalizam algum impacto negativo na imprensa. No entanto, por motivos estratégicos, estas são levadas a cabo, apesar das possíveis contrapartidas. A percepção fundamental aqui é que o *core business*²⁴ da empresa dita as regras do jogo. Por isso, todas as diretrizes, incluindo a comunicação com a imprensa, servem a um mesmo propósito em uma empresa privada: agregar valor ao negócio da companhia. Ora, se o sucesso do negócio significa “no final, significa atrair, manter e cultivar clientes *lucrativos*” (KOTLER & ARMSTRONG, 2003, p.481) as perspectivas de repercussão midiáticas passam a ser, em certos casos, relevadas.

Quando isto ocorre, ainda que o plano de comunicação reativa esteja desenhado, os caminhos internos estruturados para minimizar a reação com os clientes e, por consequência, na mídia, a Comunicação Corporativa têm dimensão de que isto é tudo o que pode fazer. E que não será suficiente para evitar arranhões na imagem. De todo modo, situações como esta vão de encontro ao trabalho que a Comunicação Corporativa desenvolve na companhia. A

²⁴ Termo em inglês que significa a parte central de um negócio, que em princípio não deve ser terceirizada.

partir deste momento, sua função passa a ser convencer os executivos a falarem sobre o que não querem que seja dito.

É preciso que os empresários se conscientizem de que o rumor é muito mais danoso para a imagem da empresa do que a explicação clara e objetiva de um fato. É ilusão acreditar que se calando sobre um assunto de interesse jornalístico a matéria deixará de sair. Se o empresário não fala, outros falam por ele e ocupam o seu espaço. (DIAS, 1994, p.124).

No entanto, como assessoria interna, suas prioridades são as do negócio da Oi, e não de seu próprio. Torna-se mais fácil enxergar a tênue linha entre a comunicação empresarial pró-ativa, que altera processos, e a que é parte de uma organização cujos objetivos são mais amplos, e a comunicação é mais um dos meios que convergem para um mesmo fim. Mesmo na qualidade de diretoria da empresa, ainda que eventualmente alerte sobre potenciais consequências de determinadas ações, algumas questões não estão no escopo da comunicação: vão além.

A outra via desta questão são as conhecidas crises de imagem. Algumas, cujo caráter pode ser definido como acidental, apesar de não imprevisível, como quando cai um avião de uma grande companhia aérea, dentro de uma área urbana da maior metrópole brasileira²⁵. Outras, anunciadas, tal qual o momento pós-privatização das concessionárias telefônicas do país, que assumiram empresas estatais e todos os seus percalços de gestão²⁶. Em ambos os casos, as empresas apóiam-se em manuais de crises, de modelos amplamente estudados no mundo inteiro, que envolvem pontos-focais das principais áreas – incluindo comunicação – diretamente ligadas ao mais alto escalão da companhia. Polêmicos, os *cases* de gerenciamentos de crises são criticados por aqueles que defendem o princípio de que, os bons gerenciamentos de crises, nunca são inteiramente conhecidos, ficam nos limites das paredes de – algumas – salas da companhia.

Por outro lado, algumas das maiores empresas hoje no mercado conseguiram voltar à tona graças a um trabalho de imagem admirável que, se analisado, serve de referência no meio, como o caso do voo TAM 402 e sua infeliz sucessão, em julho de 2007. Esta discussão não se coloca neste estudo, que apenas pretende destacar a relação direta entre episódios - planejados ou não - ligados à empresa e a construção de sua imagem institucional.

²⁵ No dia 31 de outubro de 1996, o Fokker 100 pertencente a TAM Linhas Aéreas, com noventa passageiros e seis tripulantes a bordo, caiu, apenas 24 segundos depois da decolagem, no bairro do Jabaquara, zona sul de São Paulo, causando a morte de noventa e nove pessoas: as noventa e seis que estavam a bordo e três em solo.

²⁶ Crises de imagem vividas pela Telefônica, em São Paulo, e pela Telemar, na Região I – área a que ganhou concessão de operação – nos momentos que seguiram a privatização.

Não havia congestionamentos no século XV. Eles são um fenômeno contemporâneo. O mesmo se pode dizer das crises de imagem: a conformação atual da mídia, a enorme abrangência dos interesses econômicos e a ampla liberdade do debate político fazem das crises de imagem um fenômeno dos dias correntes. Escândalos sempre existiram, por certo. Mas a conotação e a amplitude atual são uma marca de nosso tempo. (ROSA, 2004, p.23)

Produto da contemporaneidade, este quadro é regido por tendências de mercado e midiáticas, cuja principal característica é a efemeridade.

5. TENDÊNCIAS

Charles Dickens escreveu que era o melhor e o pior dos tempos²⁷, e assim podemos descrever o século XXI para o jornalismo. É o melhor dos tempos por causa da abrangência, multiplicidade e rapidez com a qual se pode alcançar informações. E ainda o pior: o público está cada vez mais fragmentado, enquanto as empresas de mídia mais concentradas; os jornais impressos perdem leitores e verba publicitária²⁸; os telejornais vêm audiência declinar, enquanto sua faixa etária aumenta; o próprio jornalismo está sendo redefinido pelo conceito de Web 2.0²⁹ - qualquer pessoa com *blog* pode ter acesso a um público maior do que grande parte dos jornais diários e revistas mensais (KOŁODZY, 2006).

Os avanços tecnológicos e o surgimento da nova mídia incitam a mudança e propiciam novas escolhas, indicando que estamos em um novo tempo, em uma nova sociedade: a sociedade da informação e da comunicação. As ferramentas da mídia do futuro alteram o perfil dos profissionais de jornalismo, da imprensa em geral e do público, antes somente receptor da notícia.

Hoje o consumidor tem escolha. Escolhe o que lhe convém, e na hora que convém. As propagandas pagas e elaboradas através de extensos planos de marketing já não se mostram tão eficazes a medida que o consumidor vai adquirindo gerência sobre o que consome midiaticamente, e a convergência é a real tendência ante esse quadro. As três grandes mídias – *broadcast*, impressa e online – se complementam e passam a poder atuar em uma única direção, ao passo que a organização também passa a se monitorar e fazer presente em todos os prováveis canais de alcance, ampliando as estratégias para seus objetivos. Agora, não só existe a necessidade de uma estrutura empresarial voltada para a comunicação interna e externa, como também esta estrutura deve ser abrangente o suficiente para acompanhar as demandas do mercado.

²⁷ *A Tale of Two Cities*, 1859.

²⁸ Entre 2001 e 2004, jornais online capturaram 5% de *market share* dos impressos norte-americanos, o que resultou em uma perda de 2 bilhões de dólares no mercado de classificados. (Fonte:)

²⁹ Web 2.0 é um termo que descreve a tendência de uso da tecnologia World Wide Web com o objetivo de estimular a criatividade, compartilhamento de informações e, com maior destaque, a colaboração entre usuários. Ainda que a expressão sugira uma nova versão da internet, não se refere a nenhum avanço técnico e sim às mudanças na forma como os desenvolvedores e usuários do site a utilizam.

5.1 Por uma comunicação integrada

No âmbito corporativo, a assessoria de imprensa é apenas parte do negócio maior da comunicação, cujo objetivo primário é “posicionar o relacionamento entre os veículos de comunicação e as instituições e empresas dentro dos inúmeros processos de comunicação organizacional com o conjunto de públicos fundamentais para o sucesso” (CHINEM, 2003). Por estes públicos, entende-se acionistas, consumidores, funcionários, sociedade, governo e, é claro, a imprensa.

A construção de uma imagem institucional é fruto do trabalho contínuo e integrado de todas as frentes de comunicação. O comercial que está no ar para os consumidores precisa transmitir as mesmas mensagens que um *press release* disparado para a imprensa, ou que o comunicado da intranet para os funcionários. A sincronia que envolve ações publicitárias, comunicação interna e relação com a imprensa, é chamada de comunicação integrada. Se a comunicação é peça fundamental para a gestão do relacionamento entre a empresa e os seus diversos públicos estratégicos, ela implica, necessariamente, na negociação entre interesses distintos. É preciso fazer com que profissionais cujas funções são tangenciais, atuem paralelamente, o que pode ser um desafio.

Para fazer frente à demanda ou à própria concorrência, muitas agências de assessoria hoje se tornaram agências de comunicação. Os clientes, por sua vez, entendem que é mais ordenado ter uma única empresa responsável por toda a representação da comunicação com os públicos-alvo. Além disso, o custo costuma ser menor já que podem ser negociados pacotes e que, como no caso da terceirização do serviço de *clipping*, o contratante está dividindo os custos da estrutura com os demais. Paralelamente, as grandes companhias lidam com seus departamentos de comunicação, comumente divididos entre marketing e assessoria de imprensa e as tentativas de desenvolver ações conjuntas, que sejam completas.

Se a unificação das práticas de comunicação se apresenta como caminho natural para uma instituição, na Oi pode-se considerar que a realidade está muito próxima deste modelo. Existe uma interferência e inclusive solicitação para que a Comunicação Corporativa seja incluída no trabalho da Comunicação de Mercado, chegando-se inclusive a opinar na alteração de peças publicitárias, por exemplo. Enquanto isso, a Comunicação Interna freqüentemente aproveita material publicado na imprensa para promovê-lo internamente, uma forma de ressaltar o trabalho desenvolvido pela equipe de assessoria. Por outro lado, existe internamente na companhia uma relação de cliente entre as próprias áreas e assim também acontece com a Comunicação Corporativa, que muitas vezes assume este papel perante a

divulgação de determinados produtos ou ações. Todavia, embora seja identificada forte tendência para uma comunicação integrada, permanece o modelo no qual os profissionais de publicidade e propaganda e relações públicas têm sob seu comando atividades específicas de suas respectivas áreas, assim como compete ao jornalista a função de relacionamento direto com a imprensa no âmbito da ponte de informações.

5.2 A Nova Mídia

Se a mídia é “todo suporte de difusão da informação que constitui um meio intermediário capaz de transmitir mensagens”³⁰, o termo *nova mídia* refere-se à incorporação de tecnologias enquanto canais de transmissão. Por nova mídia entende-se, principalmente, a internet e o celular enquanto meios de comunicação. Em 2007, havia no Brasil seis celulares em uso para cada 10 habitantes³¹, enquanto na Europa, 169 milhões de pessoas acessavam a internet regularmente³². O surgimento destes canais e sua acelerada incorporação à sociedade estão transformando o jornalismo e a publicidade.

Mudanças tecnológicas como o surgimento da internet, as conexões globais e a comunicação sem fio, aumentaram as expectativas sobre como as pessoas podem ter acesso às notícias e informação. Tais mudanças significam que os consumidores de notícias não estão mais limitados por tempo e geografia. (KOLODZY, 2006, p. 25).³³

A nova mídia e as releituras que propõe, são conseqüências diretas do fenômeno que mais atingiu as relações sociais: a globalização, quebrando fronteiras política e economicamente e exigindo uma comunicação que lhe faça jus. Hoje, *stakeholders* acompanham o desempenho de empresas ao redor do mundo, em tempo real: quando o presidente de uma grande companhia se envolve em um escândalo, naquele mesmo dia a notícia estará na internet, ao alcance de todos. Não há mais o tempo de contenção que antes estava sujeito, no mínimo, a madrugada em que os jornais são impressos.

Cada vez mais, as empresas e os negócios tornam-se transnacionais. Os países não têm mais fronteiras do ponto de vista político e econômico e esse fato determina a necessidade de uma teia de comunicação global, uma malha de

³⁰ Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa, p. 1.919.

³¹ Fonte: IBGE e Teleco

³² Fonte: BBC Brasil.com

³³ No original: Technological changes, such as the rise of the Internet, global connections, and wireless communication have raised expectations about how people can get news and information. Those changes mean news audiences are no longer limited by time and geography in getting news.

organização mais abrangente. As empresas devem reagir rapidamente aos fenômenos de mercado. (TORQUATO, 2002, p. 82)

Torna-se inviável desconsiderar estes novos veículos, ao passo que sua representação e credibilidade ainda não pode ser definida. De todo modo, muitas empresas percebem esta nova mídia como uma brecha para aprimorar sua comunicação com o mercado. Assessorias de imprensa hoje monitoram *blogs* e comunidades virtuais com a mesma regularidade que revistas semanais. A publicidade descobriu o marketing viral, que utiliza a internet para criar rumores sobre um produto ou serviço. As ferramentas aprimoram-se na medida em que os canais se consolidam. Como exemplo, tome-se o Portal Comunique-se que oferece coletivas online para seus clientes. Assim, as assessorias promovem as coletivas junto à imprensa sem que os jornalistas precisem se deslocar, reduz o custo, aumenta as chances de maior *quorum* e cria espaço para convocações de última hora. O modelo já faz parte das estratégias de comunicação de grandes clientes do Portal, e os resultados parecem satisfatórios, conforme descreve Carina Almeida, sócia-diretora da Textual Serviços de Comunicação³⁴:

A coletiva *webcast* é uma excelente ferramenta, que utilizamos tanto como uma alternativa para uma coletiva vivencial, como também como um complemento a ela, possibilitando a jornalistas fisicamente ausentes do evento e aos porta-vozes interagirem, enriquecendo a troca de informações e ampliando o processo de divulgação. Para a Coca-Cola, necessitávamos de uma divulgação de abrangência nacional, havia conteúdos de suporte tão importantes quanto o *press release*: filme e apresentação em *power point*. (...) A coletiva online foi a melhor solução para a nossa estratégia

Outro viés aponta que a comunicação via internet tem pouca credibilidade a partir do momento em que relativamente qualquer pessoa pode escrever sob qualquer identidade, inclusive em nome de uma instituição. A Comunicação Corporativa da Oi atende apenas publicações *online* de empresas da mídia, ou seja, veículos que possuam versão digital ou que o sejam originalmente. Quanto às demandas de publicações pessoais, como *blogs* e comunidades virtuais, a companhia não atende., entre outros motivos, pela incompatibilidade de sua estrutura com as especificidades do fluxo de informações desse tipo de veículo.

Se a Comunicação Corporativa trabalha sempre com um discurso único que representa a empresa, depois de ser devidamente validado pelas áreas envolvidas, o risco de exposição na

³⁴ Disponível no Portal Comunique-se

internet é maior do que a companhia está disposta a correr quando opta por ficar de fora desta tendência de mercado. Além disso, o trabalho de uma assessoria de imprensa leva em conta que a mídia conforme a conhecemos é gerida por regras de condutas, que garantem sua credibilidade. Já o que é publicado por pessoas físicas fora do contexto de veículo de comunicação não tem, necessariamente, regras claras e compromisso com a imparcialidade. . Tal escolha é reforçada pelo fato de a companhia, conforme exposto, enquanto concessionária telefônica ser regulada pela Anatel e ter capital aberto – ações negociadas em bolsa de valores -, o que aumenta as contrapartidas deste tipo de comunicação mais volátil e menos seguro.

6. CONCLUSÃO

O estudo de caso dos dez anos de história da Oi (ex-Telemar) evidencia a necessidade de estratégias de negócios diretamente ligadas a um processo de homogeneização da comunicação que as acompanhe. Como concessionária de serviço público e com capital aberto negociado em bolsa de valores, a empresa nasceu com uma natural cobrança da sociedade e controle da imprensa. A comunicação empresarial da Oi, tal qual a conhecemos atualmente, é uma estrutura que evoluiu em dez anos até chegar à fórmula praticada hoje, que reflete uma integração maior com a essência do negócio da empresa.

Mais do que gerenciamento de imagem, se assim podemos dizer, a comunicação da companhia enfrenta a tarefa de construir a imagem pública da empresa e agregar valor ao negócio. É preciso afirmar-se no mercado, provar-se para a sociedade. Menos por resultados quantitativos de trabalho, a Comunicação Corporativa da Oi, em dois anos de internalização, depara-se com seu principal desafio: ratificar sua eficácia em termos qualitativos na agregação de valor ao negócio. Será preciso mostrar que sua participação nas decisões estratégicas se manterá produtiva ao longo do tempo, mesmo com futuras mudanças organizacionais.

Conforme explicitado na introdução deste projeto, o caso da Oi funciona apenas como ponto de apoio para avaliação de um campo muito mais amplo: a tendência da comunicação empresarial enquanto estratégica desde a origem dos negócios. Em um contexto em que as empresas são cada vez mais cobradas, não apenas para a geração de lucro, mas por uma sociedade que ganha voz – via internet e órgãos de defesa do consumidor; além das instituições reguladoras às quais têm que reportar-se - a forma como estas se comunicam com a opinião pública torna-se fator determinante de seu sucesso. A título de exemplo, a equipe responsável pela comunicação da Parmalat, empresa de produtos alimentícios, organizou certa coletiva de imprensa para divulgar a continuidade de uma grande campanha publicitária, ao mesmo tempo em que a companhia estava às vésperas de lançar seu IPO^{35[1]}. Ocorreu que, durante o evento, um dos porta-vozes foi questionado sobre a operação na bolsa de valores e respondeu às perguntas dos jornalistas. Em seguida, a CVM^{36[2]} suspendeu o IPO marcado,

^{35[1]} Oferta pública inicial, usualmente referida como IPO (do inglês Initial public offering) é o evento que marca a primeira venda de ações ordinárias de uma empresa no mercado de ações. Seu principal propósito é levantar capital pela sociedade para utilizar como investimento para expansão da empresa. (Fonte: Wikipédia)

^{36[2]} A Comissão de Valores Mobiliários (CVM) é uma autarquia vinculada ao Ministério da Fazenda do Brasil, que tem poderes para disciplinar, normalizar e fiscalizar a atuação dos diversos integrantes do mercado. Seu poder de normalizar abrange todas as matérias referentes ao mercado de valores mobiliários.

por julgar que as informações divulgadas poderiam interferir na especulação de mercado da empresa em questão. Expõe-se aqui a comprovação de que o trabalho de comunicação pode ir de encontro às estratégias de atuação de uma companhia ao mesmo tempo em que pode tornar-se um fator propulsor de seu posicionamento no mercado. Já que, nas relações empresariais atuais, o sistema de prestação de serviços de quaisquer tipo corresponde, na maior parte dos casos, à execução do que pode ser considerado operacional, entende-se que, a partir do momento em que as grandes empresas optam por internalizar tal estrutura, estão chancelando seu caráter estratégico para o próprio *core business*.

O principal desafio encontrado na produção deste trabalho foi o equilíbrio entre a ponderação crítica, necessária aos projetos acadêmicos, e as questões éticas implícitas no fato de a autora ser funcionária da empresa analisada e, por isso, esbarrar em limites de informações privilegiadas e da superexposição da companhia que compõem, inclusive, as *expertises* de um bom assessor de imprensa. Ainda assim, foi possível basear-se em exemplos genéricos, que permitissem melhor compreensão do cenário sem comprometer estas considerações. Em função disso, todas as informações e materiais, inclusive registros históricos, aqui utilizados, são de domínio público, como livros, notícias de jornal, site oficial da empresa e internet.

Ao longo do desenvolvimento deste estudo, certos questionamentos foram levantados sem que houvesse tempo ou espaço para respondê-los. Desde Torquato (2002), muitos acadêmicos dedicaram-se a estudar o papel da comunicação nas empresas, para além do binômio marketing e publicidade. Se a relevância do diálogo entre jornalistas das redações e das companhias já está ponderada, a proposta que este estudo deixa é a análise dos diferentes modelos de assessoria de imprensa disponíveis com a consagração de grandes agências e o maciço investimento das empresas em áreas próprias para este fim.

As agências de comunicação estão tornando-se empresas de serviço e as companhias que contratam querem renovar sua relação com as agências de forma diferenciada: desejam fonecedores de serviços padronizados e customizados. A estratégia de comunicação fica dentro da origem do negócio. Até que ponto esta dinâmica é possível? A partir de que momento as funções se atropelam, perdendo o que há de mais essencial em cada uma das *expertises*?

A participação de jornalistas na estrutura funcional das empresas ainda é recente. As organizações, que comercializam produtos e serviços, estão mais acostumadas a profissionais de outros ramos como direito, administração e engenharia, por exemplo. A formação do jornalista na universidades ainda é focada para prepará-lo para recortar e hierarquizar a

informação, em que forma estiver, e a transformá-la em notícia, seja diretamente para o leitor, ou em forma de *releases* e sugestões de pauta para os veículos, mas sem a preparo para o ambiente corporativo.

Uma vez que as empresas incorporaram as funções do jornalista para melhor funcionamento da dinâmica de comunicação com quaisquer que sejam os públicos, o destrinchar das características dos modelos de comunicação empresarial convidam o jornalista a, mais uma vez, se ajustar e encontrar seu papel nesta frente que provou ser fundamental aos processos atuais de interlocução.

7. REFERÊNCIAS

Bibliografia:

ALVES-MAZZOTTI, A.J. Usos e abusos dos estudos de caso. *Cadernos de Pesquisa*. São Paulo: Fundação Carlos Chagas/Cortez, nº129, 2006.

AMARAL, Cláudio. *A história da Comunicação Empresarial no Brasil*. In: Portal-RP. 2001. Disponível em:

<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/memoria/0095.htm>

Acesso em: 02/05/2008.

CHINEM, Rivaldo. *Assessoria de Imprensa: como fazer*. São Paulo: Summus, 2003.

DIAS, Vera. *Como virar notícia e não se arrepender no dia seguinte*. São Paulo: Editora Objetiva, 1994.

FOUCAULT, Michel. *El orden Del discurso*. Paris: Cuadernos Marginales, 1970.

HOUAISS, Antônio; VILLAR, Mauro de Salles. *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2001.

KOLODZY, Janet. *Convergence Journalism: writing and reporting across the news media*. Maryland: Rowman & Littlefield, 2006.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de Marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

LOPES, Boanerges. *Abaixo o Nada a Declarar! O assessor de imprensa na era da globalização*. Rio de Janeiro: ZABELÊ, 1998.

_____. *Manual de Assessoria de Comunicação – Imprensa 2007*; 4ª edição. São Paulo: FENAJ – Federação Nacional dos Jornalistas, 2007.

POLISTCHUCK, Ilana; TRINTA, Aluizio R. *Teorias da comunicação: o pensamento e a prática do jornalismo*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

ROSA, Mário. *A era do escândalo: lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem*. São Paulo: Geração Editorial, 2004.

SATO, Lígia Loureiro. *A mudança nas agências de comunicação do Brasil: os fatores responsáveis de 1995 a 2005* [Monografia de Especialização]. São Paulo: Faculdade Cásper Líbero, 2006.

SCHMIDT, F. *Mercado, comunicação empresarial e assessorias*. In: Kunsch M. Obtendo resultados com relações públicas: como utilizar adequadamente as relações públicas em benefício das organizações e da sociedade em geral. São Paulo: Thomson Pioneira, 1997.

TORQUATO, Gaudêncio. *Tratado de Comunicação Organizacional e Política*. São Paulo: Thomson, 2002.

Periódicos:

Jornal *O Globo*. Rio de Janeiro, 1998.

Jornal *O Estado de S. Paulo*. São Paulo, 2001.

Sites:

ABERJE – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial. Disponível em:
<http://www.aberje.com.br/novo/default.asp>
Último acesso em: 25/05/2008

Anatel – Agência Nacional de Telecomunicações. Disponível em:
<http://www.anatel.gov.br>
Acesso em: 04/05/2008

BBC Brasil.com. Disponível em:
<http://www.bbcbrasil.com.br/>
Acesso em: 07/04/2008

Comunique-se – o portal da Comunicação. Disponível em:
<http://www.comunique-se.com.br/>
Acesso em: 30/03/2008

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em:
<http://www.ibge.gov.br/home/>
Acesso em: 15/04/2008

Teleco – Informação em telecomunicações. Disponível em:
<http://www.teleco.com.br/>
Acesso em: 08/05/2008

The McKinsey Quarterly. Disponível em:
<http://www.mckinseyquarterly.com>
Acesso em: 03/05/2008

Wikipédia, a enciclopédia livre. Disponível em:
<http://pt.wikipedia.org/wiki/Wiki>
Último acesso em: 30/05/2008

8. ANEXOS

ANEXO I

Release de divulgação da marca única – 28/02/2007

Oi: AGORA UMA ÚNICA MARCA PARA OS SERVIÇOS DE TELEFONIA FIXA, MÓVEL, INTERNET E ENTRETENIMENTO

- **Oi une atitude inovadora à força da maior rede de telecomunicações do Brasil, com sua marca substituindo “Telemar”**
- **Uma nova Oi fará parte da vida de 28,6 milhões de usuários**
- **Marca única leva a convergência de serviços para o consumidor, com simplicidade e eficiência**
- **O Telefone Telemar virou Oi Fixo. Diversas opções de planos com conta detalhada, minutos grátis nos fins de semana, minutos não usados válidos para o mês seguinte**
- **Oi Velox tem oferta de modem wi-fi para acessar a internet em qualquer canto da casa**
- **Lançamento do Oi Flex, fixo e móvel num único aparelho**

Rio de Janeiro, 28 de fevereiro – A Oi anuncia hoje a adoção de marca única para os serviços de telefonia fixa, móvel, internet e entretenimento, em substituição ao nome “Telemar”. O objetivo é traduzir a convergência de serviços para o consumidor, com mais simplicidade e eficiência. A partir de agora, a Oi fará parte da vida de 28,6 milhões de usuários. Essa inovação fortalece o posicionamento da companhia, que é a única provedora completa de soluções integradas de telecomunicações do Brasil.

“Inauguramos uma nova etapa na história da companhia. Nossa decisão foi evoluir, para ser mais e maior. Assim, construímos uma proposta de valor imbatível ao apresentar para o consumidor uma empresa diferenciada no mercado. O cliente é um só, e não separa suas demandas de telecomunicações. Quer ser atendido por uma única empresa, que chegue à sua casa de forma simples e direta. É exatamente o que oferecemos com uma única marca”, diz o presidente da Oi, Luiz Eduardo Falco.

Por que a marca Oi

A estratégia da empresa é ter uma oferta completa de serviços de telecomunicação e, com isso, possibilitar serviços convergentes. Para traduzir esse posicionamento a Interbrand, consultoria americana, foi contratada para avaliar a arquitetura de marcas da empresa. A conclusão do estudo mostrou que o cliente teria um melhor entendimento dos serviços convergentes contando com uma estrutura de marca única.

O estudo revelou que o consumidor associa fortemente a Oi com o conceito de convergência. A marca Oi é reconhecida por sua inovação, ousadia, agilidade e simplicidade. A análise apontou ainda outros atributos importantes para o cliente, como a solidez e a força da maior rede de telecomunicações do Brasil, refletidas na Telemar. Com essas informações, a conclusão do estudo foi de que a marca Oi seria mais facilmente lembrada e vinculada ao universo de serviços de comunicação, entretenimento e informação, reunidos na estratégia de convergência. O código 31 do serviço de longa distância, referência para o mercado, poderia ser adequado à linguagem visual da Oi.

Depois dessa análise, a consultoria inglesa Wolff Olins, responsável pela criação da marca Oi, iniciou o projeto de adoção da marca única. A Oi, criada sob os conceitos de modernidade e inovação, mantém a proposta de um estilo de vida direto e espirituoso: *Simples Assim*.

Todo o processo foi desenhado para ocorrer de forma gradual e faseada. A marca Oi já foi adotada, por exemplo, nas atividades de responsabilidade social da companhia. O Instituto Telemar passou a se chamar Oi Futuro, levando a atitude da marca para um mundo onde arte, tecnologia e cidadania fazem diferença. Essa foi uma etapa importante nesse processo.

Marca única, com três formas de comunicação

A marca Oi passará a lidar com uma audiência muito maior. Para se comunicar com todos os segmentos e perfis de clientes, a Oi terá três manifestações diferentes para sua comunicação.

Para o segmento de varejo e para a grande maioria dos serviços, a Oi utilizará o estilo de comunicação que adotou desde seu lançamento: cores fortes e contrastantes, uma logomarca com seis formas diferentes e uma linguagem sempre simples e direta. A comunicação da empresa mostra agora uma Oi maior e completa, para todo mundo.

Já para clientes corporativos, a Oi destacará seu lado ainda mais prático e profissional, que oferece solidez e confiabilidade para pequenas e grandes empresas. Para isso, a logomarca da empresa passa a ser lilás e a comunicação adota tons de bege. Trata-se da mesma marca, com os mesmos princípios, mas que se manifesta no universo profissional, ressaltando o objetivo de facilitar a vida das empresas e de seus respectivos clientes.

Para manter-se referência como empresa que cria tendências, a companhia reforçará, em outra face de sua comunicação, seu lado mais inovador, espirituoso e ousado. É a Oi que associa a imagem de uma empresa de telecomunicações a um estilo de vida. Cores mais quentes e vibrantes, com tons de vermelho e laranja, por exemplo, apresentarão ações especiais da companhia, como eventos e produtos especiais.

Arquitetura da marca e oferta de serviços

- O Telefone Telemar passa a se chamar Oi Fixo. Diversas opções de planos em minutos, com benefícios como: internet ilimitada, minutos grátis aos fins de semana, minutos não usados válidos para o mês seguinte e conta detalhada.
- O Velox agora é Oi Velox e traz oferta para dar mobilidade ao acesso em qualquer lugar da casa, modem wi-fi com valor promocional.
- O 31, serviço de longa distância nacional e internacional, ganha nova identidade visual, mais próxima à marca da Oi.
- Lançamento do Oi Mix, família de serviços convergentes, como o Oi Conta Total, que reúne na mesma oferta telefonia móvel, fixa, longa distância e internet. O Oi Conta Total oferece ainda, em parceria com a Sky+DirecTV, inclusão de TV por Assinatura – a partir de 22 de março, inicialmente para as cidades do Rio de Janeiro e Niterói.
- Lançamento do Oi Flex, fixo e móvel num único aparelho, oferecendo mais comodidade e economia para os clientes.
- O Programa de Relacionamento da empresa passa a se chamar Oi Mais, um só programa para todos os serviços de telecom oferecidos.

Relacionamento com o cliente

A partir de amanhã a Oi terá um site único (www.oi.com.br) onde o consumidor pode encontrar todo o portfólio de serviços da companhia.

Todos os canais de relacionamento com o cliente, sejam eles físicos, eletrônicos ou por telefone, funcionarão como canais de comunicação e esclarecimento para os clientes. O call center 103 31, televidas e call center do mercado corporativo terão mensagens didáticas sobre a mudança dos serviços. O serviço *144 continua sendo o número de atendimento da telefonia móvel.

As lojas Oi, que já realizavam atendimento básico de telefonia fixa e banda larga, continuam a prestar esse serviço.

Campanha publicitária

A empresa desenvolveu uma campanha publicitária, assinada pela NBS, que terá início no dia 1º de março. Seu objetivo é explicar para o consumidor as facilidades proporcionadas pela integração das marcas.

As peças da campanha foram desenvolvidas com o eixo principal de deixar a vida mais simples. Quatro filmes, todos com foco na convergência dos serviços, vão pontuar as mudanças em curso, e serão veiculados em todo o país com mídia impressa e TV paga. Já nos 16 estados da área de concessão original da empresa, haverá veiculação em emissoras de TV aberta e fechada, rádio, internet, além de peças gráficas como outdoor, mobiliário urbano, empenas e anúncios em jornais e revistas.

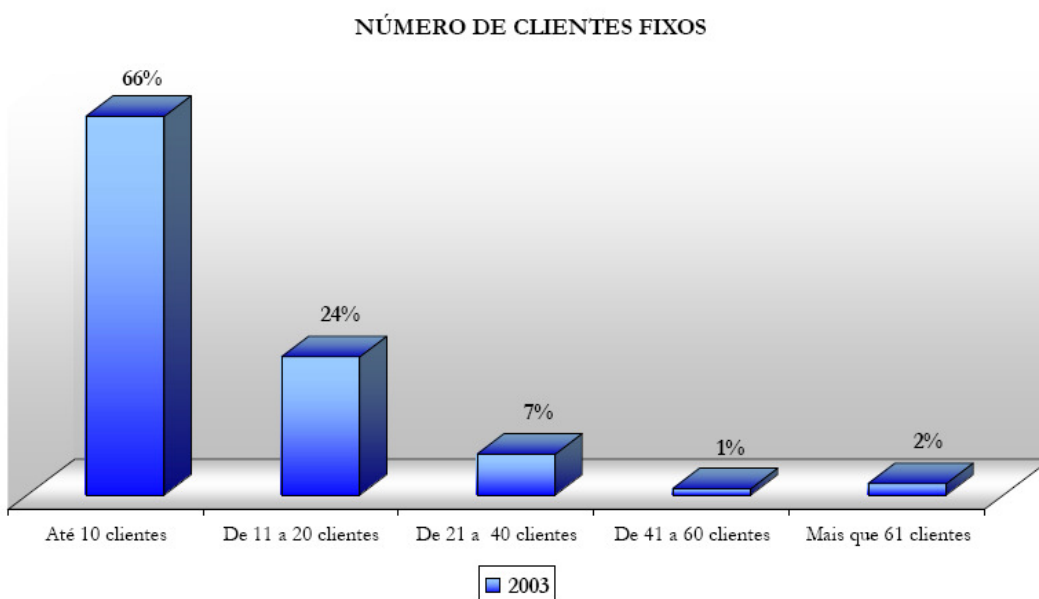
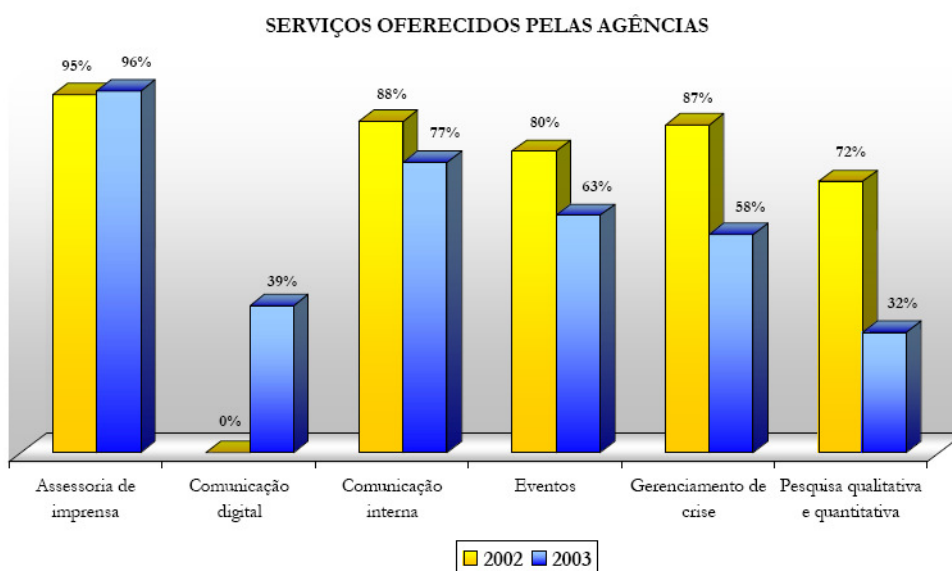
Perfil

A Oi é a maior companhia de telecomunicações do Brasil em faturamento consolidado e em número de telefones instalados. Com controle 100% nacional, a empresa é pioneira no Brasil na prestação de serviços convergentes e integrados de telecomunicações. A Oi oferece transmissão de voz local e em longa distância, telefonia móvel, comunicação de dados, internet e entretenimento.

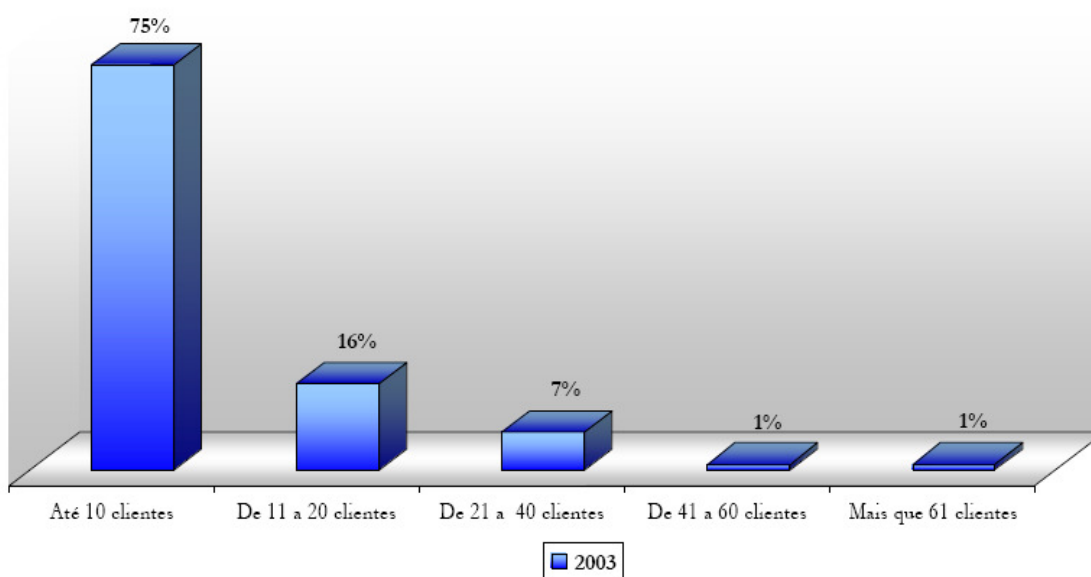
A imagem da Oi reflete um estilo de vida associado a ousadia, inovação, confiabilidade e inteligência. A frase "Oi, simples assim" resume a identidade da empresa.

ANEXO II

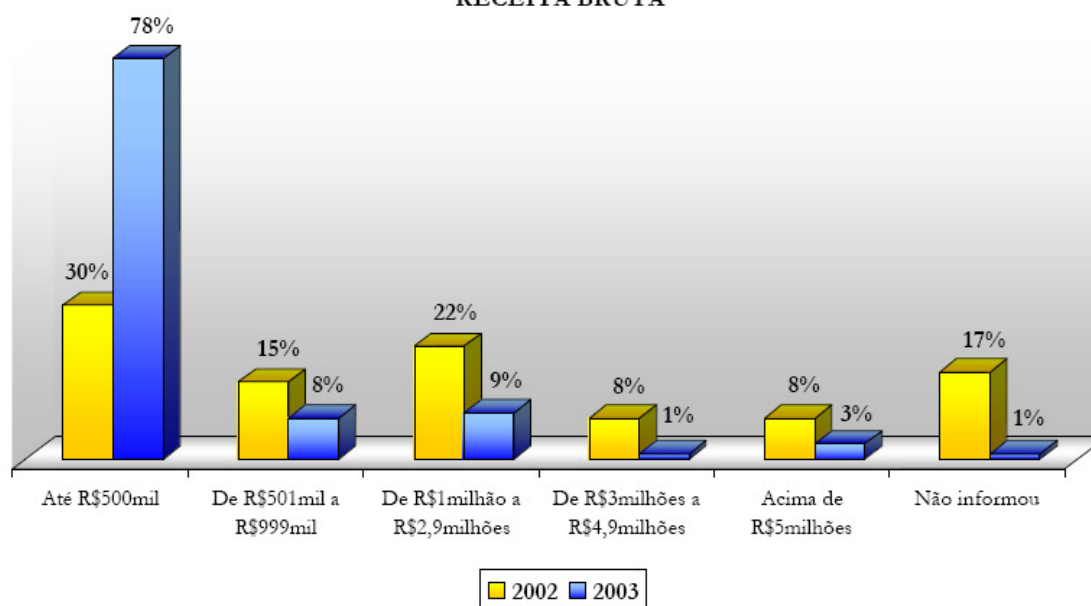
Pesquisa Portal Comunique-se – 2002 e 2003



NÚMERO DE JOBS



RECEITA BRUTA



ANEXO III

O que é a Oi

Estados em que atua AM, RR, PA, AP, MA, PI, CE, RN, PB, PE, AL, SE, BA, MG, ES e RJ
Área em que atua – proporções em relação ao Brasil 64% da área geográfica 41% do PIB 55% da população do país
Faturamento (1) 25 bilhões de reais
Lucro líquido (1) 2,4 bilhões de reais
Quadro de pessoal (1) 9.936 funcionários
Número de clientes (1) 14,2 milhões em telefonia fixa 16 milhões em telefonia celular Total de 31,7 milhões de usuários
<i>(1) Resultados de 2007</i> <i>Fonte: empresa</i>

ANEXO IV

Ranking de reclamações do consumidor

As 33 empresas que mais receberam reclamações fundamentadas dos consumidores em 2004, e não as resolveram:

Problemas	Atendidas	Não Atendidas	Total	% Atendidas	% Não Atendidas
Associação Auxiliadora das Classes Laboriosas / 61.740.791/	0	437	437	0,00	100,00
Nextel Telecomunicações LTDA / 66.970.229/	0	57	57	0,00	100,00
Seguradora Roma S/A / 87.912.143/	7	72	79	8,86	91,14
Solemar Hotéis Camping Club / 48.322.010/	32	172	204	15,69	84,31
Eletropaulo -	106	350	456	23,25	76,75

Eletropaulo Metropolitana Eletr. de SP /61.695.227/					
Samsung Eletrônica Da Amazônia LTDA / 00.280.273/	23	73	96	23,96	76,04
Siemens LTDA / 44.013.159/	18	52	70	25,71	74,29
Banco Bradesco S/A / 60.746.948/	36	59	95	37,89	62,11
Banco Do Brasil S/A / 00.000.000/	40	65	105	38,10	61,90
Tim Celular - Tim Celular S/A / 04.206.050/	35	49	84	41,67	58,33
Grupo Imagem - E- Marketing Import Comercial LTDA / 03.311.143/	99	128	227	43,61	56,39
Banco ABN AMRO Real S/A / 33.066.408/	24	30	54	44,44	55,56
Banco Panamericano S/A / 59.285.411/	26	28	54	48,15	51,85
Vivo - Telesp Celular S/A / 02.319.126/	325	336	661	49,17	50,83
Sul América Capitalização S/A / 33.040.924/	29	28	57	50,88	49,12
Banespa - Banco do Estado de São Paulo S/A / 61.411.633/	46	36	82	56,10	43,90
Vésper São Paulo S/A / 02.629.188/	36	28	64	56,25	43,75
Caixa Econômica Federal / 00.360.305/	74	55	129	57,36	42,64
Cartão C&A - IBI Administradora e Promotora LTDA / 74.481.201/	85	59	144	59,03	40,97
Itaucard Financeira S.A.	45	29	74	60,81	39,19

Credito,Financ. e / 17.192.451/					
BCP S/A / 40.432.544/	140	90	230	60,87	39,13
Editora Três - Grupo de Comunicação Três S/A / 49.362.411/	56	34	90	62,22	37,78
Nokia do Brasil LTDA / 01.108.177/	85	46	131	64,89	35,11
Sabesp-CIA de Saneamento Básico do Estado de SP / 43.776.517/	64	33	97	65,98	34,02
Valor Capitalização S/A / 02.359.130/	143	57	200	71,50	28,50
Motorola - Motorola Industrial LTDA / 01.472.720/	80	30	110	72,73	27,27
Credicard S/A Adm de Cartões de Credito / 34.098.442/	135	40	175	77,14	22,86
Sony Ericsson Mobile Communications do Bras / 04.667.337/	55	16	71	77,46	22,54
Embratel - Empresa Brasileira de Telecomunicações S/A / 33.530.486/	260	58	318	81,76	18,24
Telefonica - Telecomunicações de São Paulo S/A / 02.558.157/	966	76	1042	92,71	7,29
Blue Card - Angelozzi & Lopes LTDA / 03.621.746/	118	3	121	97,52	2,48

Fonte: Procon-SP – 15/03/2005

ANEXO V

Clipping da Oi - Página Principal do dia

DIR. COMUNICAÇÃO CORPORATIVA

Busca

Busca avançada

Página Principal

Clipping do dia

Plantão

Nos Estados

Revistas

Capas dos jornais

Colunas

Opinião

Televisão

Rádio

Minha Seleção: 0

Entidades de Classe

Setor

Calendário

Junho de 2008

dom seg ter qua qui sex sab

01 02 03 04 05 06 07

08 09 10 11 12 13 14

15 16 17 18 19 20 21

22 23 24 25 26 27 28

29 30

em destaque

Jornal do Brasil - 02/06/2008

Na videoarte, mesmo avesso à tecnologia

veja também

Uma 'Nave' para o futuro

Valor Econômico

02/06/2008

Venda da BrT
avança

O Estado de São Paulo
02/06/2008

Celulares
completos para o
trabalho

O Globo

02/06/2008

Oi Futuro

O Estado de São Paulo
02/06/2008

Já é a hora de ter
um supercelular 3G?

[clique aqui para o clipping do dia](#)

plantão

20:50:00 - **Panorama Brasil** - Fashion Business expande para receber
13 novas grifes

JORNAIS E REVISTAS NACIONAIS

Institucional

Imprimir

Topo

TELEVISÃO

Série de reportagem sobre a
educação e a
tecnologia

Rede Globo -
31/05/2008

[mais notícias](#)

RÁDIO

Show do Arnaldo
Antunes no Oi
Futuro

JB FM -
29/05/2008

[mais notícias](#)

Clipping da Oi - Exemplo de matéria

DIR. COMUNICAÇÃO CORPORATIVA


 PDF
 Imprimir
 E-mail

Oi | Negócios | Varejo - Produtos e Serviços (B2C) | MaxPress | Pauta | BR

Oi lança plano que dá desconto em ligações DDD para celular

24 de junho de 2008

*Plano **31 Simplificado** Móvel garante redução de quase 30% nos gastos com ligações fixo-móvel*

Rio de Janeiro, 24 de junho de 2008 - **A Oi**, primeira empresa com ofertas quadri-play do Brasil, inova mais uma vez em planos que facilitam a vida do cliente. A empresa lança planos alternativos de minutos para chamadas de longa distância para celular, originadas de um telefone fixo - o **31 Simplificado** Móvel. Os planos permitem que o cliente faça ligações para qualquer telefone móvel do Brasil com uma tarifa única, a qualquer hora de qualquer dia da semana. Os minutos não utilizados no mês valem por até dois meses seguintes.

"**A Oi** procura sempre inovar e oferecer várias opções de planos, para que o usuário escolha de acordo com o seu perfil consumo. Nosso objetivo é simplificar cada vez mais a vida do nosso cliente",

PONTUAÇÃO

Conceito:

Categoria: **Varejo - Produtos e Serviços (B2C)**

Tipo de Aparição:

Pontuação nacional: **0**

Pontuação regional: **0**


CLASSIFICAÇÃO

☐  Positiva
☐  Negativa
☐  Neutra
☐  Positiva/Negativa
☒  Não avaliado


 Classificação  
 Classificação
 Marca
 Porta Voz

Done
Internet | Protected Mode: On
100%

Clipping da Oi - Ferramenta de busca – para pesquisa e produção de *books*

DIR. COMUNICAÇÃO CORPORATIVA


Busca
Busca avançada


BUSCA

Nova pesquisa

PESQUISA AVANÇADA

Textos que contenham:
Pesquisar

☒ "E"
☐ "OU"
☐ Expressão

Período:
DE 25 / abril A 28 / abril DE 2008

☐ Incluir veículos não-diários válidos no período pesquisado

Mais opções:

Buscar em todo conteúdo
Buscar apenas nos títulos

▶ Pastas de Assuntos
▶ Avaliação
▶ Estados e regiões
▶ Mídias e veículos
▶ Mais informações
▶ Classificação

▶ Pesquisar na Íntegra dos jornais

Calendário
Junho de 2008

dom	seg	ter	qua	qui	sex	sab
01	02	03	04	05	06	07
08	09	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30					

ANEXO VI

Exemplo de carta publicada no jornal O Globo – 02/03/2008

Bloqueio indevido

Estou sem poder utilizar o meu celular Claro desde 4 de fevereiro, embora minha fatura mensal esteja paga. A operadora alega que tenho um crédito de R\$ 800 que não uso e me aconselhou a recarregar o celular utilizando um cartão de recarga. Se meu telefone é de conta e ele está em dia, porque serei obrigada a usar cartão? Em julho de 2007 tive problema semelhante.

MARIA DA PENHA SOUZA FERREIRA
Rio

• A Claro informa que entrou em contato com a leitora e resolveu o problema. Segundo a operadora, o aparelho está ativo e apto para originar e receber chamadas, e que o crédito atualmente existente no celular é válido e está disponível para utilização.

Conta não chega ao cliente

Há quatro meses consecutivos estou pagando minhas contas de telefone fixo por meio de segunda via gerada no site da Oi. Não recebo as faturas. Já fiz várias reclamações, e as atendentes informam que irei recebê-las por e-mail, o que nunca ocorre. Sempre que reclamo não localizam o meu protocolo anterior.

JOSENILDO CORREIA DE LIMA
Rio

• A Telemar (Oi) informa que entrou em contato com o leitor e que este confirmou o recebimento das contas citadas.

Com revista, mas sem brinde

Fiz uma assinatura da revista "Man's Health", da Editora Abril, interessado em um par de sandálias Ipanema, que era oferecido em promoção. Constatava no encarte da revista que, logo após o pagamento das primeiras parcelas, o chinelo seria enviado. Já fiz a assinatura há três meses, continuo pagando as faturas, e nada foi cumprido por parte da editora.

WILSON FERREIRA
Japeri, RJ

• A Abril informa que entrou em contato com o leitor e que, após análise, não constatou irregularidades na programação do envio do brinde. Entretanto, segundo a empresa, por algum motivo o chinelo não chegou às mãos do leitor. A Abril ressalta que já providenciou o reembolso por Sedex, e o brinde deve ser entregue em até 15 dias.

MA LA DIRETA

promovem e liquidam seus estoques remanescentes e têm como norma não trocar esses produtos. Esse procedimento, continua a Arezzo, tem que ser informado, como é praxe da loja. No caso específico das lojas de Ipanema e Copacabana, essa informação é comunicada pela vendedora à cliente no ato da compra, bem como no cupom fiscal. A Arezzo informa ainda que abriu uma exceção para a troca, perante a apresentação do comprovante de compra, já que não há nenhuma sandália à venda por R\$ 87,90.

Juros de um cartão sem uso

Procurei o banco Ibi para pedir informação sobre um possível empréstimo. Na ocasião, informaram-me que precisava preencher uma ficha para obter a informação. Preenchi, mas não contratei empréstimo. A pessoa que me atendeu pediu que eu aguardasse e, quando retornou, veio com cinco cartões, sendo um deles de plano odontológico. Recusei os cartões. Ela disse que eles não tinham validade e que eu poderia destruí-los, se quisesse. A partir de então o Ibi passou a enviar-me faturas cobrando anuidade do cartão, incluindo juros e outras taxas. Tenho todas as faturas para comprovar. Por receio de ter meu nome no SPC paguei uma fatura. Agora estão me ameaçando com cobrança de juros por um cartão que não usei e sequer desbloqueei. Tentei várias vezes falar com o Ibi pelo telefone, mas nos deixam esperando um bom tempo e depois desligam, ou atende uma gravação eletrônica. Procurei o Juizado Especial e foram-me exigidos razão social, endereço e CEP da

empresa, o que não encontrei nas faturas nem na Internet.

DIRCE DA SILVA NOVO
Rio

• A Ouvidoria do banco Ibi informa que contactou a leitora e regularizou o caso.

Livros não são entregues

Em 6 de fevereiro, comprei no site da Cia. dos Livros cinco livros. No dia 10, mandei um e-mail perguntando sobre a entrega: ninguém respondeu. Enviei outro no dia 15, também sem resposta. Ligo para a empresa, mas ninguém atende. No site a informação sobre meu pedido é que estão aguardando o produto. Temo ter caído em algum golpe, pois o valor já foi debitado do meu cartão.

CARLOS LUIZ OLIVEIRA RIBEIRO
Duque de Caxias, RJ

• A Cia. dos Livros informa que os livros foram entregues parcialmente em 15 de fevereiro. Dois livros ainda não foram entregues, segundo a empresa, devido a um atraso dos fornecedores. A Cia. dos Livros informa que já está providenciando o envio dos exemplares.

• Os leitores que quiserem enviar reclamações para a seção "DEFESA DO CONSUMIDOR" devem utilizar o endereço www.oglobo.com.br/servicos/defesa_consumidor ou entrar no site do jornal, www.oglobo.com.br, e clicar no ícone Defesa do Consumidor à direita, embutido na "edição do dia". As perguntas por carta devem ser enviadas para Rua Irineu Marinho, 70, 3º andar, Centro, CEP 20230-023, ou pelo fax: (21) 2534-5162. As cartas enviadas pelos Correios ou por fax que não tragam o endereço e o telefone do consumidor e da empresa não serão atendidas.

Não gostei. E agora?

Ontem fui à loja da Arezzo em Ipanema para trocar uma sandália comprada em meados do mês de janeiro, dado que o modelo não me agradou. Mas fui informada de que não poderia fazer a troca porque a sandália era da promoção. Fiquei surpresa e, ao mesmo tempo, indignada, pois já efetuei compras anteriores que eventualmente resultaram em trocas na rede Arezzo e tive sempre uma pronta solução. Gostaria de resolver esse problema. Informo que a sandália custou R\$ 87,90.

DAIANA FERNA
Rio

• A Arezzo esclarece que a troca de mercadoria sem defeito não é obrigatória por lei, mas que as lojas costumam estabelecer um prazo para troca. A rede destaca, entretanto, que todos os lojistas que trabalham com produtos de moda, que mudam de estilo e tendência de acordo com a estação,